



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Plan estratégico para la gestión empresarial de GINSAC IMPORT  
S.A.C. Chiclayo - Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de Negocios – MBA

**AUTOR:**

Tirado Delgado, Jesus Dany ( ORCID: 0000-0002-3977-4527)

**ASESOR:**

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 0000-0002-8152-7570)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y herramientas gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2021

## **DEDICATORIA**

*A mi madre y mi hermana que siempre  
dieron todo por mí y que ahora se  
encuentran guiando mis pasos desde el  
cielo.*

*Jesus.*

## **AGRADECIMIENTO**

*En primer lugar, agradecer a mi familia que siempre estuvo apoyando mis emprendimientos.*

*En segundo lugar, agradecer a los docentes y asesores que me acompañaron a lo largo de mi investigación, aportándome conocimientos y competencias durante la obtención del grado.*

*En tercer lugar, agradecer a la empresa GINSAC IMPORT SAC, por permitirme desarrollar mi investigación en la organización y su desinteresado apoyo en todo momento hacia mi persona.*

*En cuarto y no menos importante, agradezco a ustedes, amigos de siempre, Rafael Lumbres, Daniel Gonzalez, Marco Rimarachin y Yonel Soriano por su amistad incondicional.*

*El Autor.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y Diseño de la investigación. ....	14
3.2. Variables y Operacionalización de variables. ....	15
3.3. Población, muestra y muestreo. ....	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. .....	17
3.5. Procedimientos .....	18
3.6. Métodos de análisis de datos. ....	18
3.7. Aspectos éticos. ....	18
IV. RESULTADOS .....	19
V. DISCUSIÓN.....	24
VI. CONCLUSIONES .....	31
VII. RECOMENDACIONES .....	32
VIII. PROPUESTA .....	33
REFERENCIAS .....	34
ANEXOS .....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Seis pasos de la administración estratégica. ....	10
<b>Figura 2:</b> Fases de la Planeación Estratégica .....	11
<b>Figura 3:</b> Enfoque, Diseño y Tipo de Investigación .....	14
<b>Figura 4:</b> Diseño de la Investigación .....	15
<b>Figura 5:</b> Nivel de Conocimiento Gestión Empresarial en la empresa GINSAC IMPORT SAC.....	19
<b>Figura 6:</b> Dimensión Planeación e Identificación .....	20
<b>Figura 7:</b> Dimensión Organización .....	21
<b>Figura 8:</b> Nivel de Conocimiento en Planeación estratégica en la empresa GINSAC IMPORT SAC .....	22
<b>Figura 9:</b> Dimensión Implementación y Dirección.....	23

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene un diseño descriptivo – propositivo y aborda como problemática principal, la mala gestión empresarial que desarrolla la alta gerencia de GINSAC IMPORT SAC; empresa dedicada a la importación y comercialización de maquinaria pesada, industrial y agrícola en el nor - oriente del Perú.

En congruencia con la coyuntura entorno a la apertura de los mercados al mundo, y la competencia creciendo exponencialmente en todos los sectores de la economía; resulta un error exorbitante, como organización; no aplicar técnicas y herramientas gerenciales que permitan identificar las oportunidades que existen, en base a ello la presente investigación plantea la propuesta de un plan estratégico que mejore la gestión empresarial de la organización.

Para el diagnóstico se utilizaron dos instrumentos validados por expertos, con una fiabilidad de 0.86 y 0.72 respectivamente en la escala de Cronbach, tras su aplicación y posterior análisis, los resultados evidenciaron la precaria gestión empresarial desarrollada en la organización y el desconocimiento de planeación estratégica.

Finalmente, en el capítulo VIII se presenta el desarrollo de la propuesta, el cual fue validado por expertos con un 97%, lo que le da una alta validez de aplicabilidad, contextualización y pertinencia.

Palabras claves: Plan Estratégico, Gestión Empresarial, Objetivos Estratégicos.

## **ABSTRACT**

This investigation has a descriptive – propositional design and have principal problem, the business mismanagement that develop the management of GINSAC IMPORT SAC, company dedicated to the importation and commercialization of heavy, industrial and agricultural machinery in the north - east of Peru.

In congruence with the situation around the opening of markets to the world, and competition growing exponentially in all sectors of the economy; It is an exorbitant mistake, as an organization; Failure to apply managerial techniques and tools that allow to identify the opportunities that exist, based on this the present investigation raises the proposal of a strategic plan that improves the business management of the organization.

For the diagnosis, two instruments validated by experts were used, with a reliability of 0.86 and 0.72 respectively in the Cronbach scale, after its application and subsequent analysis, the results showed the precarious business management developed in the organization and the lack of knowledge of strategic planning.

Finally, in Chapter VIII the development of the proposal is presented, which was validated by experts with 97%, which gives it a high validity of applicability, contextualization and relevance.

**Keywords:** Strategic plan, Business Management, Strategic Objectives.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Para (Sadigov, 2019), el desarrollo de bases teóricas y prácticas de la gestión empresarial estratégica es uno de los pilares para las empresas que quieran emerger con éxito en un mercado local como extranjero; enfatiza que las empresas y organizaciones construyen sus relaciones internas de producción, laborales y financieras, aprendiendo sobre los factores del entorno, es decir alimentándose del ecosistema que lo rodea, obteniendo información necesaria y evaluándola, para así desarrollar actividades de adaptación y en consecuencia previniendo problemas; en ese sentido cabe prestarle atención a la actual crisis financiera por la que el mundo está pasando producto de la COVID -19; siendo enormemente afectado el sector empresarial; como lo señala (Barría, 2020), los gobiernos están apretando el acelerador para limitar el impacto de la pandemia en las empresas y preguntándose, que tanto puede aguantar el fisco si los efectos de la pandemia no cesan en el futuro inmediato, según (Ranf, Mănescu, & Badea, 2021) la comisión europea destinó la ayuda de 3.300 millones de euros para las PYME´s en Rumanía, enfatizando así que la resiliencia de las empresas rumanas es el resultado del esfuerzo concatenado del sector privado y el público, producto de una programación eficiente y una implementación efectiva de una nueva gestión basada en la adaptabilidad y flexibilidad, de ahí que para (ZUGRAV, 2019), las empresas necesitan una estrategia post-crisis, la gestión de la crisis se trata como una situación de prevención de la insolvencia o de gestión de la empresa en situaciones de riesgo, como lo afirma (Fernandez & Martin, 2017) en su investigación , ha podido concluir que las empresas deberán adaptarse a modelos de gestión más flexibles, que adopten la innovación y el aprendizaje organizacional, generando valor con la finalidad de aventajar a sus competidores y desenvolverse mejor en la coyuntura actual e incertidumbre futura, así mismo cabe mencionar que otro factor crucial actualmente es la situación de las empresas respecto a la obligaciones financieras que tienen en moneda extranjera y cómo reaccionan ante esta amenaza; que tan óptima está su gestión organizacional para sobrellevar la crisis; como mencionaba ya (Boshkov & Drakulevski, 2017), en su estudio a las MYPE´s en Macedonia; enfatizó que el óptimo rendimiento empresarial tiene como factor clave, el vínculo simbiótico que existe entre gestión estratégica y la gestión empresarial; para que las empresas puedan afrontar los riesgos cambiantes del



entorno financiero producto de las crisis, recomendó que asuman compromisos financieros con los bancos en moneda local, evitando así el riesgo monetario debido a la subida de la moneda extranjera; resaltando que el desarrollo de un buen planeamiento estratégico influye directamente en una buena gestión de las organizaciones, como lo afirma (Nuntamanop, Kauranen, & Igel, 2013) en su investigación la cual se basó en conocer las estrategias aplicadas por líderes empresariales de las once industrias más importantes desarrolladas en Tailandia, las cuales durante los últimos tres años tuvieron un rendimiento mayor al PBI, considerando a estas como una muestra fiable de una óptima gestión empresarial y estratégica, concluyendo que la capacidad estratégica de los directivos contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia, no solo en la gestión empresarial sino en la gestión de cualquier tipo de proyectos.

En el Perú según (LLC, 2020) CENTRUM PUCP en alianza con el ministerio de trabajo, diseñó el programa de capacitación en gestión empresarial, responsabilidad social y sostenibilidad, el cual tuvo como objetivo contribuir a la reactivación económica del país en el contexto de la COVID – 19; este programa fue dirigido a gerentes que están a cargo de proyectos orientados al servicio de capacitación y asistencia técnica para el autoempleo y la capacitación de inserción laboral en el país; buscando así el gobierno peruano a través del ministerio de trabajo y promoción del empleo hacer frente a la crisis financiera que atraviesa el sector empresarial debido a la pandemia, llevando la capacitación a los líderes los cuales a su vez replicarán estas capacitaciones a otros líderes en el interior del país, esperando mejoren sus procesos y con ello la gestión dentro de sus organizaciones; así mismo (Report & London, 2021) informó que con el fin de promover

la reactivación económica de las empresas y de la industria, el gobierno regional de Piura asesoró a más de mil personas a través de la plataforma virtual y además aprobó una ordenanza regional la cual activó el consejo regional de Micro y Pequeña empresa con el fin de articular el desarrollo del sector público y privado. Para (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021) estiman que para el periodo 2022-2024 la actividad económica en el Perú crecería en un 4.5 % en promedio, sostenida por la demanda interna (importaciones) y la implementación de proyectos cupríferos en su mayoría por la demanda externa (exportaciones); acompañadas

de una buenas políticas para afrontar la pandemia, se crearía un contexto con métricas favorables para una economía sana y en crecimiento como antes de la COVID-19.

En este contexto (CAPECO, 2021), informó que el sector construcción registró un crecimiento del 14.3 % al cierre de febrero del presente año, y estima que a pesar de la incertidumbre política que vive el país debido a las elecciones generales, el sector crezca hasta tres dígitos en todo el segundo trimestre del 2021, con lo cual se incrementaría la demanda de la maquinaria pesada para las obras a ejecutarse producto de la reactivación económica; cabe mencionar que según (Grupo KHL, 2020) actualmente la americana CATERPILLAR ocupa el primer lugar en ventas a nivel mundial con \$ 32,882 millones de dólares y según (Merco , 2020) en el Perú el líder en el sector industrial es FERREYROS, grupo corporativo que distribuye la marca CATERPILLAR, siendo este el principal competidor en el rubro de la maquinaria pesada, debido a la excelente gestión empresarial y planeamiento estratégico que ha implementado a lo largo de los años.

Actualmente GINSAC IMPORT SAC, ha venido expandiéndose muy rápidamente y ganando mercado en el norte y oriente del país, con sedes en la región Lambayeque, San Martín y Amazonas; e internacionalmente con sucursales en Colombia y Ecuador, sin embargo el crecimiento también trajo consigo la evidente necesidad de implementar un planeamiento estratégico por parte de la alta gerencia, que permita a la organización tener un horizonte claro, de cómo afrontar el entorno altamente competitivo del rubro en que se desempeña, tanto así que actualmente la alta demanda de maquinaria en el mercado debido a la inversión por parte del estado para la reactivación económica, entre ellas el sector construcción; tuvieron un incremento exponencial de clientes y GINSAC IMPORT SAC presentó deficiencias en las áreas de la empresa como operaciones, servicio técnico, licitaciones y marketing; que esencialmente tuvieron como causa gravitante una mala toma de decisiones, producto que no se ha elaborado un estudio a profundidad del entorno en el cual cada vez tienen mayor participación; donde se compiten con empresas líderes no solo en el Perú sino a nivel mundial, lo cual hace necesario que la alta gerencia implemente un plan estratégico que les permita mejorar la gestión empresarial de la organización.

Por lo anteriormente expuesto líneas arriba la presente investigación planteó ¿De qué manera la implementación de un Plan Estratégico en el periodo 2021 - 2023 mejorará la gestión empresarial de GINSAC IMPORT SAC?

Debido a la alta competencia en el sector maquinaria como se detalló, en donde la ventaja competitiva cada vez más radica en las decisiones estratégicas que en las tácticas, esta investigación será de utilidad práctica, debido a que de implementarse solucionará los problemas futuros que afronte la organización, haciendo frente a las exigencias del mercado altamente competitivo del sector minería y construcción; así mismo tuvo un aporte metodológico debido a que a lo largo de la investigación se propusieron herramientas e instrumentos de análisis de datos que fueron validados por expertos y utilizados por futuros investigadores, así mismo tuvo una justificación social debido que de implementarse la propuesta, mejorará la calidad de vida de los empleados de GINSAC IMPORT SAC y por ende de sus familias.

La investigación planteó como hipótesis de estudio si la propuesta de un plan estratégico 2021 – 2023 permitirá o no mejorar la gestión empresarial de GINSAC IMPORT SAC”, planteando así como objetivo general proponer un Plan Estratégico 2021- 2023 para la mejora de la gestión empresarial, y como objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de la gestión empresarial y planeamiento estratégico de la empresa, luego identificar y analizar los factores internos (FODA) y externos (PEST), diseñar la propuesta del plan estratégico en el periodo 2021 -2023, finalmente validar la propuesta por un juicio de expertos en el tema.

## **II. MARCO TEÓRICO**

(Mora-Riapira, 2015), se planteó como objetivo analizar la relación que existe entre la planeación estratégica y la competitividad de las Mipymes; y cómo influye ésta en el desempeño empresarial, para lo cual utilizó como instrumento, el cuestionario del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo, el cual considera criterios que deben tener las empresas en las áreas clave como planeación estratégica, aseguramiento de la calidad, comercialización, aprovisionamiento, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de la información; las cuales se evalúan y se califican de cero a cinco en un rango de medición tipo escala, además se tomó en cuenta validar internamente el instrumento para la aplicación en empresas colombianas, haciendo uso de la prueba de Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de 0.965 que le da la confiabilidad para ser aplicada. En total se analizaron doscientas nueve (209) empresas entre microempresas y Pymes teniendo como resultado que el promedio de competitividad del sector comercio está en un 70 %, cifra relativamente favorable, con proyección a mejora, sin embargo cuando se realizó el análisis por empresas que comercializaban sus productos en el mercado local y las empresas que lo hacen en el extranjero, la diferencia en competitividad en promedio asciende a un 17% a favor de las exportadoras, debido a que éstas tienen un mejor puntaje en las áreas claves de la organización, obteniendo en seis de los ocho criterios analizados un 80% de competitividad, demostrando que la gestión empresarial se articula mejor cuando existe una buena planeación estratégica que le permita constantemente evaluar las fortalezas, debilidades y contrastarlas con las amenazas y oportunidades que el entorno cambiante del sector les pueda ofrecer, generando un plan de acción que les permita fortalecer sus capacidades y recursos con los que cuentan y no estar luchando sin dirección en el día a día, enfatiza finalmente como reflexión que futuras investigaciones incluyan más variables y/o criterios que permitan cuantificar la competitividad de una empresa y como esta se relaciona con el planeamiento estratégico. Contribuyendo así a la mejora sustancial en la gestión integral de una organización.

(Durán, Calles, & Leyva, 2015) en su investigación, la cual planteó como objetivo conocer la importancia que tiene la implementación de la planeación estratégica como herramienta gerencial y cómo influye ésta en la gestión

empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras en la ciudad de Hermosillo, Sonora – México; llevando a cabo una investigación de tipo exploratorio donde se utilizó como herramienta un cuestionario validado por expertos, y aplicado a veintinueve (29) empresas de entre diez (10) y doscientos cincuenta (250) trabajadores; concluyendo que el 43% de las empresas normalmente no ejecuta un planeamiento estratégico, así mismo el 63 % lo realiza informalmente, sin ningún algoritmo tangible por escrito, con lo que determina una tendencia cortoplacista poco sostenible en el tiempo que les permita aumentar su productividad y competitividad en el mercado, por otro lado el análisis estadístico demuestra que solo el 14% de la muestra, obtuvo un mayor rendimiento, producto que realizan una planeación sofisticada, sugiriendo que para aprovechar las oportunidades del entorno, la alta gerencia implemente una visión a la largo plazo que le permita optimizar recursos y aumentar el rendimiento a través de un planeamiento estratégico formal.

(Vidal, 2015) en su trabajo de investigación utilizó como instrumento para recolección de la información un cuestionario estructurado y validado, aplicando un sondeo muestral, es decir se recurrió a todo el personal de la organización, obteniendo como resultados más relevantes que el 100% tiene conocimiento de lo que es planeación estratégica, y un 61% indica que no se han implementado por falta de iniciativa de los dirigentes a nivel administrativo, así mismo un 83 % afirma que de implementarse sería beneficioso para la empresa ya que mejoraría la gestión administrativa, finalmente concluye que la inexistencia de un planeamiento estratégico tiene como efectos negativos, el limitado crecimiento organizacional en el sector en que se desempeña, insatisfacción en sus clientes, personal desmotivado, un mal uso de los recursos e ineffectividad en sus procesos, lo que conlleva en su conjunto a una gestión empresarial ineffectiva.

En Bogotá – Colombia (Valenzuela, 2016) empieza su investigación describiendo detalladamente en orden cronológico el desarrollo de las tendencias de planeación estratégica, haciendo mención a sus orígenes y evolución a lo largo del tiempo, llegando a definir hoy por hoy las técnicas y metodologías actuales , contrastando así mismo con las características de la empresa moderna en el entorno globalizado, concluyendo: que la planeación estratégica ayuda a crecer y

mejorar la competitividad de las empresas, permitiéndoles estar a la vanguardia de nuevos retos , asimismo de innovar recurrentemente estando acorde con los avances tecnológicos que exige constantemente un grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización; por otro lado enfatiza que todo director o gerente debe conocer y aplicar planeación estratégica, ya que de ésta depende cada vez más el éxito de las compañías, explica también que se pueden tener debilidades o fallas internamente en la organización, pero aplicando las estrategias apropiadas siempre se puede tener mayor probabilidad de éxito.

En Arequipa – Perú (Chalco, 2015) realizó una investigación la cual le permitió realizar el diagnóstico y la evaluación de los problemas existentes, en ese sentido planteó el desarrollo de un plan estratégico en la empresa HIBU PERÚ SAC, alineado a la estrategia empresarial, la cual desarrolló en cuatro fases, la primera el levantamiento de información en donde aplicó entrevistas, encuestas y talleres con directivos de la organización; la segunda se basó en evaluar y diagnosticar la gestión estratégica del rubro industrial en donde se desempeña la organización, para lo cual se basó en el análisis de M. Porter, el análisis PESTEL y AMOFHIT, encontrando como problemática principal que la misión y la visión no estaba alineada con el planeamiento estratégico, así mismo el completo ausentismo de parámetros que cuantifiquen la gestión y el desempeño, falta de objetivos estratégicos y por parte del personal operativo, una nula identificación con la organización; posteriormente en una tercera fase desarrolló una planificación estratégica basándose en la metodología de A. Hax y N. Majluf, finalmente en la cuarta fase diseñó un mapa estratégico y un cuadro de mando integral; concluyendo que de implementar el plan estratégico, éste tiene que formar parte de la cultura organizacional con proyección a las demás sedes, contribuyendo así a la mejora de la gestión integral de la empresa.

En Lima – Perú (Jara, Ramos, & Rivasplata, 2017), en su trabajo de tesis relacionaron el planeamiento estratégico con la productividad y la eficiencia de la organización estudiada, la cual desempeña actividades comerciales en sector minero, agrícola y aguas servidas; en primera instancia se realizó la técnica del focus group que permitió diagnosticar que existía un mal clima laboral lo que no permitía obtener el mejor desempeño productivo de los trabajadores e

identificación de éstos con la cultura de la organización, afectando así la gestión empresarial, para analizar los factores internos y externos, se desarrollaron entrevistas con directivos de la empresa, identificando los procesos que generan valor e identificando los factores críticos con la finalidad de aplicar la matriz EFI y EFE respectivamente, posteriormente haciendo uso de las matrices FODA, PEYEA, se generaron tres estrategias: a) Penetración de mercado, b) Desarrollo de productos y c) Desarrollo de mercado, concluyendo a través del uso de la matriz de planeación estratégica cuantitativa que la estrategia, desarrollo de productos sería la más acertada para la organización en el periodo 2016-2019, además de la reformulación de la misión, visión y valores de la organización en donde se involucra más a los empleados permitiendo así mejorar la identificación con la empresa y mejorar el clima laboral, evitando las ineficiencias operativas que se reflejan en la insatisfacción de los clientes, finalmente un análisis cuantitativo de la estrategia seleccionada en la proyección financiera de antes y después, se obtuvo un VAN económico de S/428,243 y una TIR de 67 % que demostraría que de aplicar el planeamiento estratégico mejoraría la productividad y eficiencia de la empresa repercutiendo en una mejora sustancial de la gestión empresarial.

(Rosas, 2016), en su investigación planteó como objetivo principal demostrar la repercusión que tiene el planeamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo en la región Puno en el periodo 2015 al 2016, en donde se tomó una muestra por conveniencia no probabilística de 100 empresas del sector turismo, la investigación fue tipo explicativa y diseño no experimental. Se utilizó un cuestionario validado por expertos como herramienta la cual obtuvo un alfa de Cronbach de 0.86, éste permitió obtener información a través de un análisis estadístico utilizando el método; correlación Pearson, el cual cuantifica la relación que existe entre dos variables, (planeación estratégica y la gestión empresarial), la aplicación de esta correlación permitió relacionar la planeación estratégica con tres dimensiones de la gestión empresarial; el conocimiento, la participación y la evaluación, obteniendo como resultados que solo un 27 % realiza un nivel óptimo de planeamiento estratégico en sus organizaciones, solo un 43 % realiza una buena gestión empresarial, según el gráfico de dispersión dio como resultado poca dispersión en los puntos con lo cual se puede afirmar que existe una relación directa entre la planeación estratégica y la gestión empresarial, por otro lado la correlación de

Pearson arroja un  $r=0.220$  por lo que demuestra que la relación que existe es significativa.

(Wong, 2019), plantea una investigación descriptiva – propositiva de corte transversal, en donde haciendo uso de un cuestionario validado por expertos y con una confiabilidad de 0.95 según el alfa de Cronbach; analiza estadísticamente los resultados encontrados, obteniendo que un 23 % considera óptimo el nivel de planeamiento estratégico en la organización y un 28 % respectivamente lo considera en la gestión empresarial, niveles respectivamente bajos, con lo cual se acepta el objetivo de la investigación y propone un plan estratégico que consta de las siguientes etapas: a) Formulación y planeamiento, b) Implementación y Dirección y c) Control y evaluación; con el cual concluye que de aplicarse mejoraría las dimensiones identificación, organización, ejecución y control dentro de la organización contribuyendo así a la mejora de la gestión empresarial.

En la ciudad de Chiclayo, (Martínez & Monteza, 2018), plantearon como objetivo principal en su investigación, la propuesta de un plan estratégico para la empresa Mercantil Inca SA, con la finalidad de influir en la mejora de la gestión empresarial; sustentado su propuesta en el análisis estadístico de datos proporcionados por un cuestionario el cual fue aplicado a una muestra aleatoria de 87 empleados, arrojando como resultado que en su mayoría el personal desconoce de las variables de estudio: Planeación estratégica y Gestión empresarial, desarrollando como propuesta un plan estratégico empresarial en el periodo 2019-2021, infiriendo que de aplicarse mejoraría la gestión empresarial en la organización.

(Calderón, 2018), en su tesis “Plan estratégico para mejorar la gestión empresarial de A&C exploración geotécnica y mecánica de suelos SRL en Chiclayo-2017”, plantea en su investigación la aplicación de una encuesta a una muestra significativa en la organización, en donde se demuestra que el 70 % de los encuestados afirman la importancia de un plan estratégico, con lo que desarrolla la propuesta, estableciendo una visión, misión, objetivos, estrategias y políticas que se enmarcan en la mejora de la gestión empresarial.

(Ganoza, 2015) se planteó como objetivo hacer más eficiente la modernización de la gestión, las políticas de gestión y los lineamientos de gestión, concluyendo en base de la prueba de hipótesis y normalidad; la gestión pública en una entidad del estado mejora significativamente gracias a la implementación del plan estratégico.

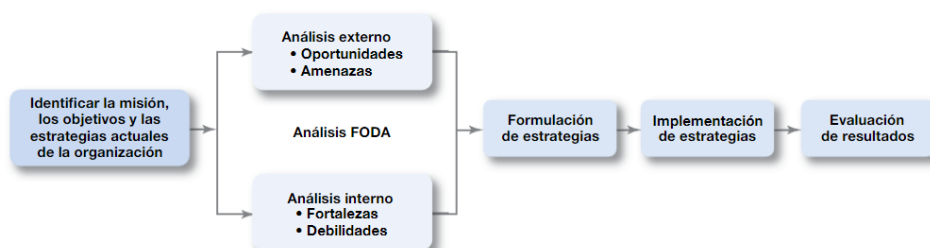


(Crononado & Huamán, 2016), propusieron en su proyecto de grado, el rediseño organizacional de la empresa GINSAC IMPORT SAC con la finalidad de mejorar el nivel de competitividad en el mercado, este estudio sirve como base a la presente investigación debido a que ya en el 2016 los autores diagnosticaron las falencias existentes en la organización, realizando un análisis interno y externo de la empresa, identificando fortalezas y debilidades; así mismo realizaron un análisis de competitividad según las cinco fuerzas de Porter; concluyendo que la empresa tiene como problema principal una cultura burocrática inexistente y falta un diseño organizacional bien estructurado, el cual permita a los trabajadores tomar mejores decisiones, estrategias necesarias para el buen funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa con la finalidad que brinden mejor servicio a sus clientes.

Conceptualizando las variable de investigación; plan estratégico, según (Robbins & Coulter, 2018) se trata de una importante tarea en la que se involucran las funciones gerenciales básicas como planeación, organización, dirección y control; enfatiza que las estrategias son los planes de cómo se logrará el propósito comercial, el éxito al competir y como se traerán y mantendrán satisfechos a los clientes, finalmente engloba la planeación estratégica en tres grandes fases: Planeación, implementación y evaluación, las cuales a su vez constan de seis pasos (ver figura N°1), para (Fred. R, 2014), describe la planeación estratégica como un método objetivo, lógico y sistemático, para la toma de decisiones empresariales, teniendo como finalidad organizar la información de manera cuantitativa y cualitativa de forma tal que permita la toma efectiva de decisiones en condiciones de incertidumbre, así mismo define que consta de tres fases: formulación, implementación y evaluación de estrategias (ver figura N° 2)

**Figura 1**

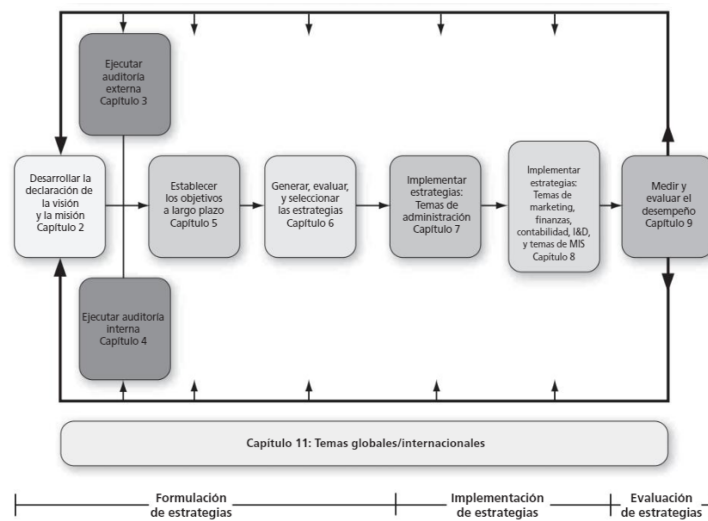
**Seis pasos de la administración estratégica.**



Fuente: (Robbins & Coulter, 2018)

**Figura 2**

**Fases de la Planeación Estratégica**



Fuente: (Fred. R, 2014)

Para (Hit, Hoskisson, & Ireland, 2015), es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio, este proceso incluye: a) el análisis b) la estrategia y c) el desempeño; así mismo (Torres, 2014) la define como un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, la implementación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, fortalecimiento y cesación o desaparición. Consolidando las definiciones de estos cuatro autores, todos aciertan en la conceptualización de la planeación estratégica, como: pensar a futuro, identificando cambios en el entorno tanto interno como externo, los cuales serán el insumo para el análisis que a su vez servirá para la formulación de estrategias que pasarán a la acción y evaluación constante, con la finalidad de mantener ventajas competitivas a largo plazo, sin embargo (Altair, 2013) advierte que la planeación estratégica en sí misma no es garantía de éxito, sino solo el primer paso en la definición del rumbo cuyo objetivo final es la permanencia de la organización en el mercado.

Por otro lado conceptualizando la variable: Gestión empresarial según (Condori, 2017) involucra el manejo de técnicas gerenciales tales como: análisis estratégico, gestión organizacional, gestión financiera, gestión de recursos humanos, gestión de operaciones y logística, gestión ambiental y gestión de la tecnología de la información; teniendo como objetivo siempre mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de la organización en el tiempo, así mismo al igual que (Marcó & Loguzzo, 2016) enmarca la gestión empresarial dentro de cuatro funciones básicas: Planeación, Organización, Dirección y Control; la planeación consiste en la determinación de objetivos y lineamientos encausados en acciones adecuadas que identifiquen a la empresa; esta función contempla también la misión, la visión, los valores, políticas y estrategias; por otro lado la Organización se refiere a la estructuración orgánica de la empresa, así como a la distribución de manera correcta de las tareas y funciones del personal, las líneas de autoridad en el nivel operativo, medio y directivo de tal forma de distribuir el trabajo de una manera que resulte eficiente y efectivo; Así mismo la Dirección hace referencia a la conducción de la organización en la persecución de los objetivos establecidos, procurando en primer lugar generar las mejores condiciones posibles para que el personal realice las tareas asignadas y se obtenga los resultados esperados; finalmente el Control hace referencia a comparar los resultados con las metas fijadas, ésta función está íntimamente ligada con la planeación debido a que es aquí donde se realiza el monitoreo con la finalidad de evaluar si las acciones fueron las correctas; y de ser necesario rectificar el curso por medio de acciones correctivas que permitan el logro de los objetivos trazados, resumiendo los conceptos de los autores citados y llevándolo a términos matemáticos, la gestión empresarial es una función tal que depende de cuatro variables básicas y quedaría definida como:

$$F(\text{Planeación}, \text{Organización}, \text{Dirección}, \text{Control}) = \text{Gestión Empresarial};$$

éstas variables en su conjunto, bien desarrolladas por los directivos, serían la base de una buena gestión organizacional, con lo cual la empresa podría enfrentar a la amenaza por antonomasia de las organizaciones: el cambio; el cual se encuentra dentro de los cánones del sector empresarial en el siglo veintiuno, como lo explica (Rodero, 2019), el cambio es una noción inseparable del propio concepto de la empresa, y desarrolla su análisis, partiendo que la empresa sale al mercado a cumplir unos objetivos económicos ofertando productos y servicios; así mismo la

oferta tiene que cubrir la demanda existente en el mercado y de no cumplir está condenada al fracaso; por otro lado el entorno cambia constantemente como hecho inexorable al desarrollo tecnológico y generacional, de ahí la necesidad que la empresa debe adaptarse a esos cambios o llegará el día en que su oferta no se ajuste a la demanda y no podrá sobrevivir en el ecosistema empresarial. Es así que (Zambrano & Reinaldo, 2019) afirma que las organizaciones deben revisar y ajustar sus estrategias para competir de forma satisfactoria, así como aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y Diseño de la investigación.

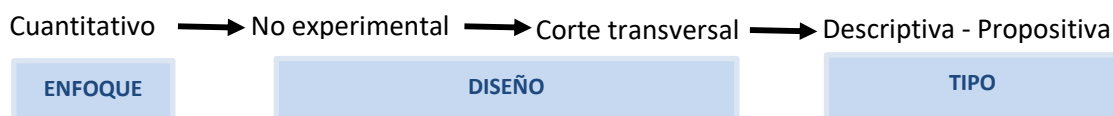
La presente investigación consideró un enfoque cuantitativo, ya que utilizó métodos cuantitativos e inferencia estadística con el objetivo de extrapolar los resultados de una muestra a una población. (Arias, 2021)

Referente al tipo fue descriptiva – propositiva, según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014); descriptiva ya que buscó cuantificar y especificar características de un grupo o una población, sometiéndola a un análisis recogiendo información de forma independiente o conjunta de las variables de estudio sin buscar la relación entre éstas, así mismo propositiva ya que se utilizó un conjunto de herramientas y procedimientos con la finalidad de resolver el problema.

Referente al diseño, la investigación fue no experimental y de corte transversal, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014); no experimental debido a que no se realizó manipulación deliberada de las variables y solo se observó los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos; transversal debido a que solo se recolectaron los datos en un momento único.

#### Figura 3

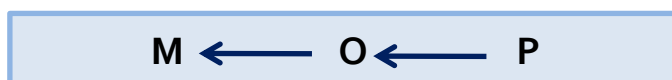
##### Enfoque, Diseño y Tipo de Investigación



Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

**Figura 4**

**Diseño de la Investigación**



**Leyenda:**

- M Es la muestra de estudio: Colaboradores Sede CHICLAYO GINSAC IMPORT SAC
- O Es la observación de la variable: Gestión Empresarial
- P Propuesta de Plan estratégico.

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

### **3.2. Variables y Operacionalización de variables.**

#### **Variable Independiente: La Gestión empresarial**

**Definición conceptual:** (Luna, 2014) Es el conjunto de procesos y acciones para planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se desarrollaran en las diferentes áreas de la organización, conlleva a la producción de bienes o servicios para obtener ingresos y ganancias para el empleador, así mismo (Marcó & Loguzzo, 2016) y (Condori, 2017) enmarcan las funciones de la gestión empresarial en:

**Planeación / Identificación:** La cual contempla definir las metas y estrategias de la organización, determinar los objetivos y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos.

**Organización:** La cual diseña la estructura de la organización, determina funciones y obligaciones del personal, así como los niveles jerárquicos para la toma de decisiones a nivel operativo, nivel medio y nivel directivo.

**Ejecución / Dirección:** La responsabilidad de dirigir, coordinar y liderar las actividades del personal de la organización cae en los administradores. En este sentido, la dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos.

**Control:** tiene como finalidad el monitoreo del desempeño de la organización, comparando los resultados con las metas fijadas, identificando los desvíos y rectificar el curso a través de acciones correctivas orientadas hacia los objetivos establecidos.

**Definición Operacional:** conformada por las cuatro funciones que la componen; primero: Planeación / Identificación, la cual está ligada al direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, políticas y presupuesto); segundo: Organización, la cual está ligada a la estructura de la organización y al uso de recursos y procesos de coordinación; tercero: Ejecución / Dirección, tiene que ver con la toma de decisiones, el liderazgo y gestión de talento humano; finalmente Cuarto: Control, ligada a la retroalimentación y medidas correctivas.

### **Variable dependiente: Plan estratégico**

**Definición conceptual:** (Martinez & Milla, 2012), es un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas de nuestra organización, de la forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función a nuestro posicionamiento actual y el deseado. Así mismo para (Fred. R, 2014) Este consta de tres dimensiones:

**Formulación y Planeamiento:** implica desarrollar una visión, misión, valores, código de ética, análisis interno y externo, establecer objetivos a largo plazo y generar estrategias particulares que se ha de seguir.

**Implementación y dirección:** implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas.

**Evaluación y Control:** hace referencia al medio principal para obtener información si las estrategias están funcionando o no; la evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas.

**Definición Operacional:** está conformada de las tres dimensiones que la conforman; Formulación y Planeamiento: es aquí donde se realizó el análisis interno como externo y se definió las estrategias; por otro lado, la dimensión, Implementación y dirección: relacionada al desarrollo de las estrategias tanto

internas como externas; finalmente la dimensión Evaluación y control: está ligada a la evaluación del desempeño mediante el análisis de la estrategia.

### **Operacionalización de variables.**

\*Se adjunta Operacionalización de variables en Anexo 01

### **3.3. Población, muestra y muestreo.**

**Población:** constituida por la totalidad de colaboradores de la empresa GINSAC IMPORT SAC en sus tres sucursales: Chiclayo, Bagua Grande y Nueva Cajamarca.

**Muestra:** Se consideró el criterio no probabilístico o dirigido (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) y estuvo constituida por la totalidad de trabajadores de la sucursal Chiclayo, debido a que ésta es la sede principal y donde se encuentran la mayor cantidad de colaboradores que conocen la realidad de las otras sedes ya que viajan constantemente motivo de las funciones inherentes a sus cargos.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

La técnica seleccionada fue la encuesta y se utilizó como instrumento un cuestionario por variable, adaptado de (Martínez & Monteza, 2018) y (Wong, 2019) los cuales responden a los indicadores de las dimensiones de las variables de estudio; los instrumentos fueron validados por expertos (Ver Anexos), así mismo se comprobó su fiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo 0.86 y 0.72, respectivamente (Ver Anexos 03 y 04)



### **3.5. Procedimientos**

Se procedió a solicitar formalmente mediante carta dirigida al gerente general de la organización (ver anexos), el permiso correspondiente para el desarrollo de la investigación y la aplicación de los dos instrumentos al personal de la sucursal Chiclayo, el cual se llevó de manera física en las oficinas de la organización.

### **3.6. Métodos de análisis de datos.**

Una vez se llevó a cabo la aplicación del cuestionario se procedió a realizar el análisis de los datos mediante software MS Excel, para luego realizar la interpretación de gráficos y tablas con la finalidad de analizar las variables de estudio en la muestra seleccionada.

### **3.7. Aspectos éticos.**

La presente investigación respeta y se ciñe a los principios establecidos en el código de ética de la Universidad Cesar Vallejo y a los tratados internacionales en materia de ética que éste a su vez se rige, así mismo respetó la autoría de las fuentes consultadas las cuales se citan según las normas internacionales APA (Asociación Americana de Psicología) séptima edición. Por otro lado, se alineó con las normas internas de la organización en donde se realizó la investigación, guardando en todo momento la confidencialidad de la información y publicando lo estrictamente autorizado por la empresa, así mismo el investigador en su calidad de miembro del ilustre colegio de ingenieros del Perú, respetó lo estipulado en el código Deontológico de la institución, en el ejercicio de su profesión.

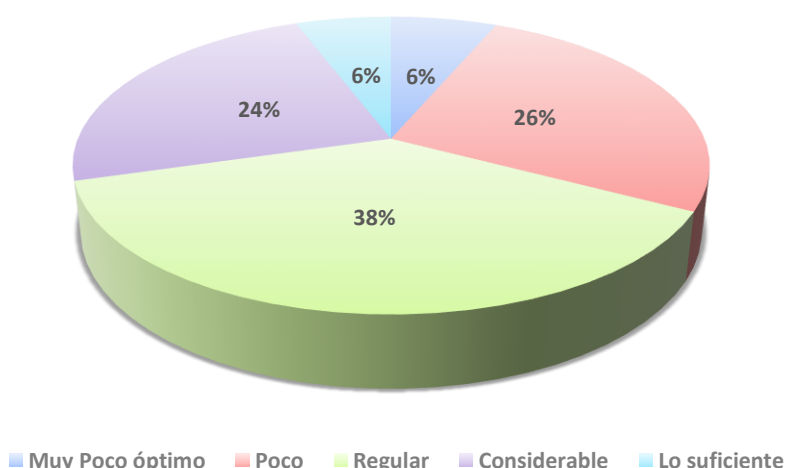
#### IV. RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados estadísticamente procesados de la aplicación de los instrumentos.

**Figura 5**

##### **Nivel de Conocimiento Gestión Empresarial en la empresa GINSAC IMPORT SAC**

**Nivel de Conocimiento en Gestión Empresarial**



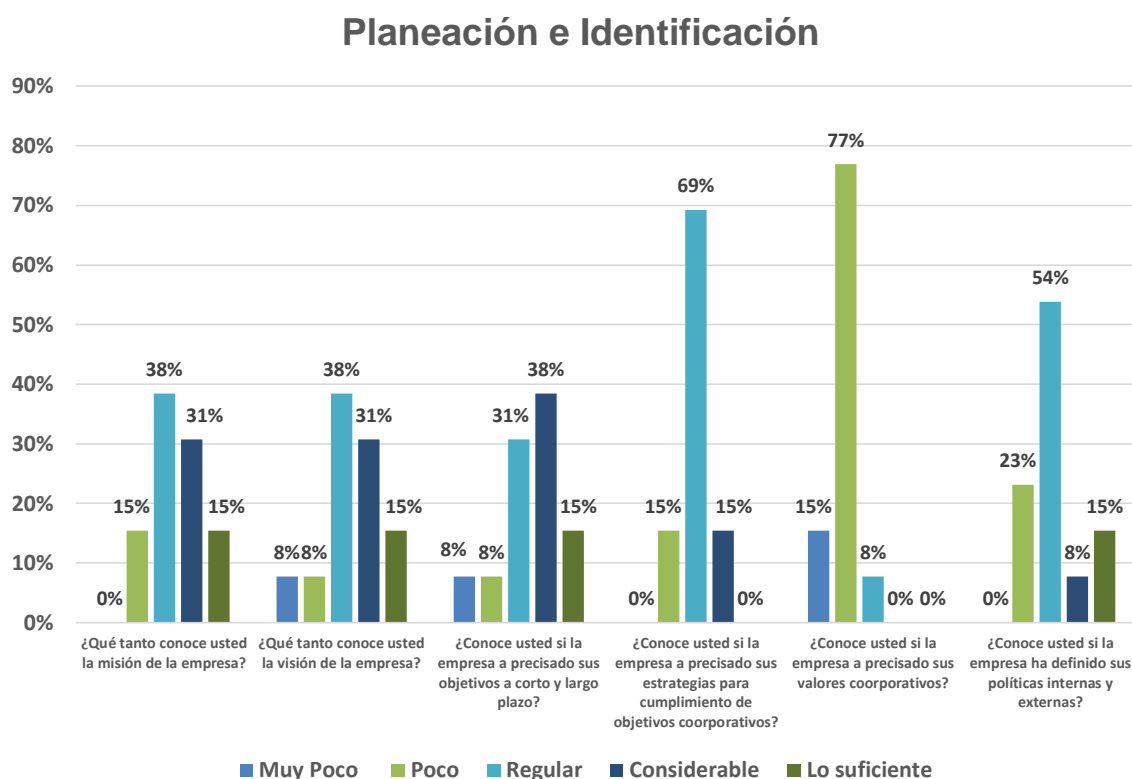
Fuente: Elaboración propia, Aplicación de instrumento: Gestión Empresarial

En la figura número 5 se evidencia que solo un el 6% de los colaboradores de la empresa, considera que cuenta con el suficiente conocimiento en gestión empresarial, mientras que un 38% considera tener un conocimiento regular, un 24 % un conocimiento considerable en el tema, un 26% expresa que tiene poco conocimiento y un 6% expresa que tiene un muy poco conocimiento en gestión empresarial.

Podemos evidenciar una diáspora en los colaboradores referente al conocimiento en gestión dentro de la empresa, esto resume su incapacidad de poder amalgamar sinérgicamente los conceptos de propios de una adecuada gestión empresarial, vale mencionar en: Planeación e Identificación, organización, dirección y controles dentro de la empresa. A continuación, se muestran el nivel de conocimiento de las dimensiones de la variable gestión empresarial en las figuras: 6 y 7, (Demás dimensiones ver Anexo 9)

**Figura 6**

**Dimensión Planeación e Identificación**



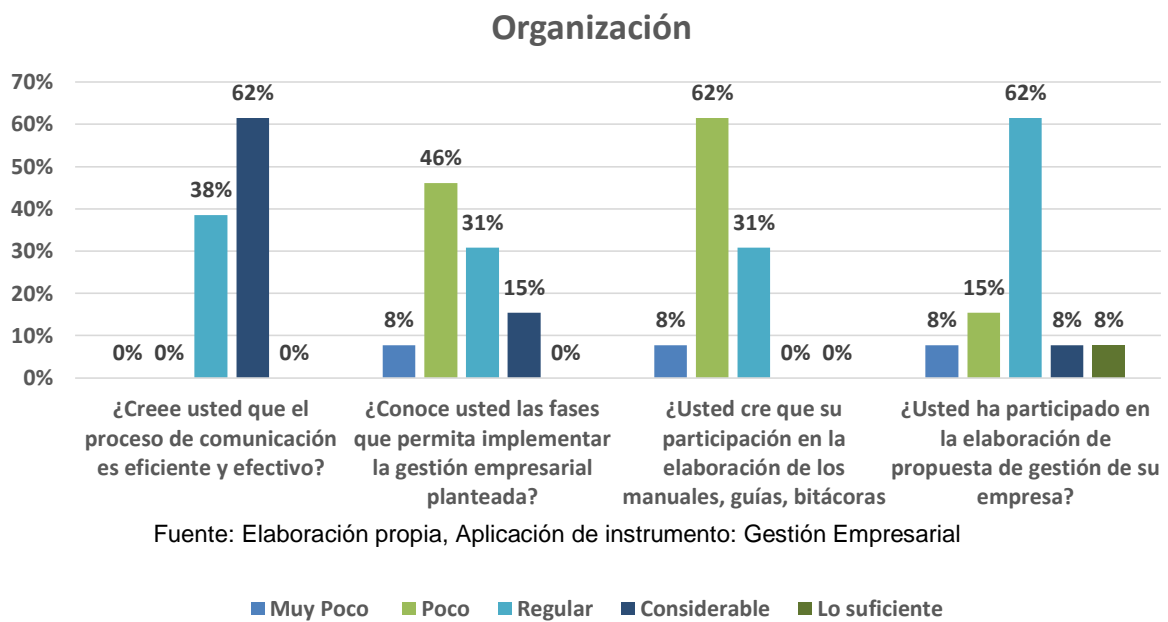
Fuente: Elaboración propia, Aplicación de instrumento: Gestión Empresarial

En la figura 06 se evidencia que solo un 15% considera tener un conocimiento lo suficiente de la misión y visión de la empresa, así mismo un 38% considera tener un conocimiento regular de los objetivos a corto y largo plazo establecidos por la gerencia; en contraste un 77% precisó que tienen poco conocimiento de los valores corporativos, por otro lado solo un 15% afirma que conoce las políticas internas y externas de la organización.

Se observa respecto a esta dimensión que los colaboradores tienen un conocimiento disperso, sobre todo en la misión, visión, y objetivos a corto, largo plazo y las políticas de la organización, mientras que en las estrategias y valores corporativos, hay una tendencia baja y regular de conocimiento, es decir no tienen claridad de esta dimensión.

**Figura 7**

**Dimensión Organización**

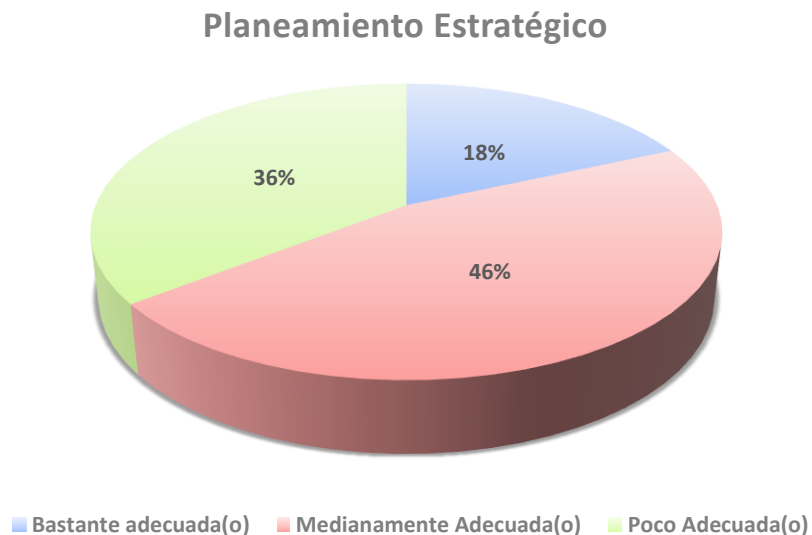


Se evidencia en la figura 7 que ningún colaborador considera tener un conocimiento lo suficiente en el proceso de comunicación dentro de la organización, la tendencia es a un conocimiento regular y considerable, representado con un 38% y 62% respectivamente, seguidamente se observa que existe un conocimiento disperso referente a las fases para implementar la actual gestión planteada por la administración, teniendo una tendencia a un conocimiento regular y poco, representando por un 31% y 46% respectivamente, así mismo un 8% expresó que tiene muy poco conocimiento en las de implementación de la gestión.

Resalta que ningún colaborador expresa que ha participado lo suficiente ni considerablemente en la elaboración de los manuales, guías y bitácoras de la empresa, demostrando así que existe un conocimiento bajo en los colaboradores respecto a esta dimensión.

**Figura 8**

**Nivel de Conocimiento en Planeación estratégica en la empresa GINSAC IMPORT SAC**



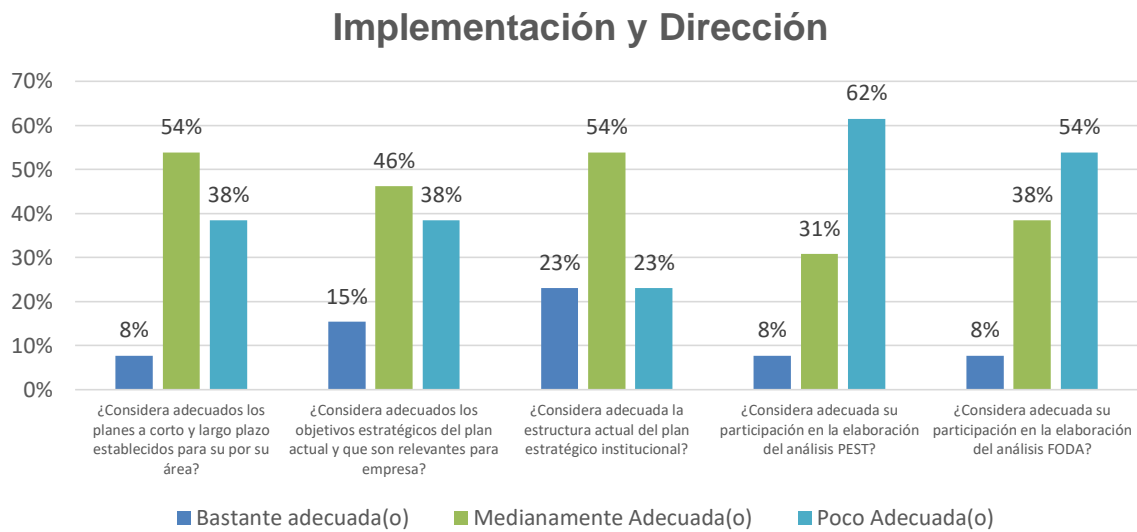
Fuente: Elaboración propia, Aplicación de instrumento: Plan Estratégico

En la figura 8, se observa que solo un 18% expresó que el actual planeamiento estratégico es el adecuado para la organización, un 46% medianamente adecuado y un 36% poco adecuado.

Se evidencia que la mayoría no cree que la actual gestión este aplicando un buen planeamiento estratégico en la organización, denotando que existen falencias en la formulación del plan estratégico institucional, como son durante la formulación y planeamiento, la implementación y dirección; y la ejecución y control del mismo. (Demás dimensiones ver Anexo 9)

**Figura 9**

**Dimensión Implementación y Dirección**



En la figura 9 se observa que solo un 8% considera bastante adecuados los planes a corto y largo plazo establecidos para su área y un 38% poco adecuados, así mismo solo un 15% considera bastante adecuados los objetivos estratégicos y que son relevantes para la empresa, por otro lado un 23% considera bastante adecuada la estructura actual del plan estratégico, mientras que un 54% la considera medianamente adecuada, de igual manera un 62% y 64% considera poco adecuada su participación en la elaboración del análisis PEST y FODA respectivamente.

Como se evidencia existe una tendencia a considerar medianamente y poco adecuada los indicadores de esta dimensión, con lo cual demuestra que los colaboradores no encuentran con aceptación la implementación y dirección del actual plan estratégico institucional.

## V. DISCUSIÓN

Con base en los instrumentos aplicados a los colaboradores de la empresa GINSAC IMPORT SAC, los cuales se expusieron en el capítulo anterior; se encontraron hallazgos en cada uno de los criterios, los cuales responden a las dimensiones de las variables de estudio; que a continuación pasaremos a exponer dichos hallazgos empezando por la variable dependiente: Gestión empresarial, en donde en la figura 5 se observa que un 38% considera tener un conocimiento regular de la gestión empresarial, un 26% considera tener poco conocimiento, 24% un conocimiento considerable, y solo un 6% consideró tener un conocimiento lo suficiente; en ese sentido contrastando los resultados con lo que afirma (Marcó & Loguzzo, 2016) quien enmarca la gestión empresarial dentro de cuatro funciones básicas: Planeación, Organización, Dirección y Control; se evidencia que los colaboradores de la organización tienen una tendencia baja al conocimiento de esta variable en su conjunto, con lo cual se asemeja a los resultados obtenidos por (Wong, 2019) y (Martínez & Monteza, 2018), afirmando que se necesita mejorar el horizonte de conocimiento de esta variable en los colaboradores; así mismo podemos afirmar que la situación actual de la gestión empresarial, en líneas generales, se evidencia una gestión ineficiente, que de seguir así podría llevar a la empresa al fracaso, si es que no lo ha tenido ya, en algunos aspectos; en ese sentido cobra gran importancia la toma de medidas inmediatas en función a los problemas existentes y en función al orden de importancia buscar las soluciones adecuadas y así como afirma (Condori, 2017) mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de la organización en el tiempo.

En la figura 6 se observa la distribución de conocimiento en la dimensión Planeación e Identificación, en donde solo un 15% considera tener un conocimiento suficiente en la misión y visión de la empresa; como lo expresó (Glenn & Jaffe, 1993) citado de (López, et al. 2018), la misión y visión forman el nucleo de identidad que permiten mantener unidas a las personas dentro de una organización. Así mismo para (Horwath, 2012) citado de (López, et al. 2018), el propósito principal de la misión es mantener enfocado a los colaboradores en lo que resulta conveniente a la organización y ser útil como filtro estratégico para la toma de decisiones.

Por otro lado se evidencia que solo un 15% expresó tener el suficiente conocimiento de que la empresa haya precisado con exactitud y claridad sus objetivos a corto y largo plazo, mientras que un 8% expresó que conoce muy poco del tema, así mismo ningún colaborador expresó conocer lo suficiente sobre las estrategias establecidas por la organización para el cumplimiento de los objetivos, mientras que una gran mayoría, representado por un 69% expresaron tener un conocimiento regular; lo cual evidencia una carencia latente, no solo en los colaboradores, sino también en la actual administración y alta gerencia en no saber difundir entre sus empleados los objetivos y las estrategias de la empresa, como lo define (Marcó & Loguzzo, 2016) la planeación consiste en la determinación de los objetivos y lineamientos encausados en las acciones adecuadas que identifiquen a la empresa y contempla además las políticas y las estrategias de la organización, en ese sentido la imperiosa necesidad de trabajar en un planeamiento que permita a la empresa establecer la claridad en esta dimensión.

Finalmente se observa que solo un 15% expresó conocer lo suficiente las políticas internas y externas de la organización, mientras que una mayoría representada por el 54% de colaboradores expresó tener un conocimiento regular, así mismo un 23% precisó conocer poco de éstas; como lo refiere (EALDE, 2020), las políticas son pautas que se tienen en cuenta para la consecución de objetivos de la misma y sirven para gobernar la acción en el caminar hacia un objetivo, ayudando a delegar y mantener la buena relación entre personas; en ese sentido sale a relucir que los colaboradores de la organización al no tener claro las políticas, carecen de sentido de dirección para el cumplimiento de los objetivos.

En la figura 7 se observa el resultado de los criterios correspondientes a la dimensión Organización, en donde se evidencia que un 38% conoce lo suficiente el organigrama de la empresa, mientras que un 62% expresó que lo conocía de forma considerable, así mismo solo un 23% refirió conocer lo suficiente la línea de autoridad, un 54% considerable y un 23% regular; mientras que cuando se les preguntó sobre si entienden con claridad sus funciones y responsabilidades, ningún colaborador expresó conocer lo suficiente, solo un 13% considerable; lo que hace suponer que existe un poco de entendimiento de la burocratización aún en la organización, como lo refirió (Crononado & Huamán, 2016), la empresa tiene como



problema principal una cultura burocrática inexistente, poco clara y falta de un diseño organizacional bien estructurado, el cual permita a los trabajadores tomar decisiones, para el buen funcionamiento de cada una de sus áreas con la finalidad que brinden mejor servicio a sus clientes. Por otro lado se observa que ningún colaborador conoce lo suficiente los canales de comunicación, solo un 31% expresó conocer de forma considerable, un 62% regular y un 8% poco, así mismo un 38% cree que el proceso de comunicación actual es eficiente y efectivo, lo cual evidencia la falta de coordinación entre las áreas de la empresa, la logística inherente a la interrelación simbiótica que debe existir en una organización, así como lo refiere (Arribas, 2000), la información tiene carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa; por lo que se tiene que trabajar en reformular y dejar claro los canales de comunicación en la organización. Por otro lado ningún colaborador expresó tener una participación lo suficiente ni considerable en la elaboración de manuales, guías, bitácoras de la empresa, un 31% expresó tener una participación regular, un 62% poca y un 8% muy poca, así mismo cuando se les preguntó por su participación en la elaboración de la propuesta de gestión solo un 8% consideró haber participado lo suficiente, mientras que una mayoría del 62% expresó haber participado de manera regular, un 15% poco y un 8% muy poco, resultados similares a los de (Martínez & Monteza, 2018) donde los colaboradores en su mayoría no participaron de la elaboración de la propuesta, no tienen claro el organigrama ni las fases de ejecución de la gestión, motivo por el cual se evidencia la falta de organización en la empresa a nivel operativo, medio y directivo.

En la correspondiente a la dimensión Ejecución y Dirección (Ver anexo 9) se observa que ningún colaborador expresa considerar ágil y oportuna la toma de decisiones en la empresa, un 31% la considera regular, un 62% poca y un 8% muy poca, así mismo un 69% expresó conocer considerablemente si se han establecido métodos para medir el desempeño, mientras que un 31% consideró tener poco conocimiento de éstos; aquí podemos apreciar respecto a la toma de decisiones que los colaboradores perciben que la actual administración y alta gerencia es muy lenta al momento de analizar y tomar decisiones, y esto en su gran mayoría, por como hemos analizado en la dimensión Organización, los canales de comunicación no

funcionan en empresa, es decir la administración y la alta gerencia podrán tener el conocimiento adecuado, pero no gozan de la información oportunamente para su análisis y rápida toma de decisiones, como lo refiere (Rodríguez, 2015) , la información y el conocimiento constituyen recursos estratégicos que garantizan una efectiva toma de decisiones organizacionales.

Observamos también que cuando se les pregunto que nivel de conocimiento tienen de los stakeholders de la empresa un 92% afirmó que poco y un 8% restante muy poco conocimiento, evidenciando que nuevamente la comunicación dentro de la organización es deficiente y casi se puede decir nula la gestión de la empresa con algun grupo de interés debido a que ningún encuestado de la muestra, tomando en cuenta que se consideraron a la totalidad de la población, respondió conocer lo suficiente, considerable o regular sobre el tema; es decir la empresa no tiene una política externa que incluya a los grupos de interés, lo cual nos lleva de concluir que se tiene que considerar el estudio de éstos en el diseño del plan estratégico, ya que en el entorno empresarial actual no se puede pensar en crecer sin considerar a éstos, como lo refiere (Freeman, 2011), las organizaciones necesitan utilizar la idea de los stakeholders, para definir nuevas estructuras, procesos y funciones de negocio. Así mismo solo un 8% considera que la administración hace un buen uso de los recursos, por otro lado cuando se le preguntó sobre si conoce algún programa de retención de talentos en la empresa, ningún colaborador indicó que conoce lo suficiente ni considerable, un 8% conoce regular, un 23% poco y un 69% muy poco; en ese sentido se evidencia bajo la respuesta de los colaboradores, que la administración gestiona los recursos de manera que para los empleados no resulta adecuada, es decir viáticos, unidades móviles, personal de apoyo, etc. Consecuentemente podemos afirmar que no existe un programa de retención de talentos como tal, dentro de la política de la actual administración, posiblemente exista una fuga de talentos precisamente por que los empleados más destacados al no existir las facilidades en cuanto a recursos que permitan seguir desarrollando sus habilidades dentro de la organización, decidan dejarla, siendo esto perjudicial para la empresa, debido a que de ser así e invirtiera en estos talentos, reeditaría

ganancias que se representarían en mejores líderes que permitan dirigir nuevos horizontes para la organización.

Así podemos concluir que la dimensión Ejecución y Dirección la cual contempla la responsabilidad de dirigir, coordinar y liderar las actividades del personal y como orientar los esfuerzos humanos a la persecución de objetivos; con la actual administración es deficiente y necesita un direccionamiento estratégico que permita a la organización mejorar la actual gestión.

Se observa en la figura (Ver anexo 9) correspondiente a el análisis de la dimensión Control, en donde ningún colaborador expresó tener un conocimiento lo suficiente respecto a algún proceso de control dentro de la organización, mientras que un 38% consideró tener un conocimiento considerable y un 62% un conocimiento regular, así mismo un 46% expreso conocer regularmente sobre los indicadores de gestión empresarial, y un 54% un conocimiento poco; podemos evidenciar que los colaboradores no tienen claro el concepto de control, ya que ninguno expresó conocer lo suficiente, asimismo ninguno expresó conocer poco o muy poco, es decir para ellos existen procesos de control pero no tienen claro en que se basan o como se ejecutan; mismo panorama se presenta para los indicadores de la gestión, nadie afirma conocer lo suficiente ni considerablemente, pero tampoco expresaron conocer muy poco; lo cual evidencia que tienen la noción que esos indicadores existen dentro de la actual gestión, pero no se tienen claro cuales son, lo cual resultaría preocupante ya que de estos últimos depende mucho las estrategias que se tomen a futuro para la empresa, ya que son los que evidenciarán si las estrategias actuales estan dando los resultados esperados, por otro lado cuando se les preguntó por si conocen si la empresa tiene algun sistema de control en sus ventas, inventarios y control financiero, ningun colaborador expresó tener un conocimiento lo suficiente, un 77% expresó conocer considerablemente los sistemas, mientras que el 23% consideró tener un conocimiento regular, lo cual evidencia que al igual de que los indicadores de gestión, no tienen claro los actuales sistemas de control que se llevan a cabo dentro de la organización, llámese ventas, inventarios y control financiero, que seguramente participan de ellos, pero en el fondo no conocen a profundidad cómo se realizan y cuales son los resultados y finalidad de éstos, con lo que podemos

asegurar que en materia de control, aún falta trabajar mucho dentro de la organización, como lo refiere (Rasello, 2019), el control interno de una empresa existe con el fin de salvaguardar los activos y la actividad que la empresa desarrolla de acuerdo con las políticas establecidas por la alta gerencia y que éstas influyen desde el funcionario más alto, hasta el operario de menor rango dentro de la organización.

En la figura 8 se observa el nivel de planeamiento estratégico, evidenciando que un 18% considera adecuado el actual plan estratégico, un 46% medianamente adecuado y un 36% poco adecuado, esto se asemeja con los resultados obtenidos por (Wong, 2019) quien obtuvo en su investigación que solo un 23% consideraba óptimo el actual planeamiento estratégico en la organización, mientras que un 55% lo consideraba regularmente óptimo; es decir existe la misma proporción de insatisfacción por parte de los colaboradores respecto al planeamiento estratégico y esto como lo refiere (Wong, 2019) se debe principalmente en que no se sienten identificados o que éste, los tome en cuenta. Como se evidenció en la presente investigación cuando se analizó líneas arriba en las figuras correspondientes a la dimensión Organización, los canales de comunicación dentro de la organización no se encuentran definidos para mayoría de colaboradores y que de igual manera su participación en la elaboración de manuales, guías y bitácoras ningún colaborador expresó tener una participación lo suficiente ni considerable, lo cual hace pensar que no existe un estudio participativo por la administración durante la elaboración del plan estratégico y como lo afirma (Robbins & Coulter, 2018), éste engloba involucrar a toda la estructura orgánica de la empresa ya que se trata de una tarea que involucran todas las funciones administrativas como planeación, organización, dirección y control; en ese sentido podemos inferir que la organización no cuenta con una estratégica explícita definida, que sea detallada y clara para la mayoría de los colaboradores, ya que por los resultados obtenidos denotó que las estrategias no han sido implementadas en toda la estructura organizativa, sino solo en una parte, que se intuye sean las encargadas de realizar su elaboración, como lo refiere (Altair, 2013) casi o más importante de definir las estrategias, es la forma de llevarlas a la práctica y el gran mérito está en convertir la estrategia en un trabajo diario para todo el conjunto de personas de la organización; de ahí que la presente investigación

cuenta con suficiente asidero técnico para la realizar la elaboración de la propuesta de un plan estratégico que permita mejorar la gestión empresarial de la organización.

Así mismo analizando los factores internos y externos en concordancia con nuestro objetivo específico de la presente investigación el cual en la propuesta planteada pretende analizarlos, materializandolo en sus respectivas matrices; se puede apreciar en la figura 9 la cual expone los resultados de la dimensión Implementación y Dirección de la variable independiente, se puede observar que con respecto a su participación en la elaboración del análisis FODA un 54% la expresó poco adecuada y un 62% lo hizo de igual manera por el análisis PEST, contrastando con lo obtenido por (Martínez & Monteza, 2018) en su investigación, los resultados son similares ya que solo un 8% consideró adecuada su participación para el análisis PEST y un 10% para el análisis FODA respectivamente, dicho esto vale mencionar a (Altair, 2013) el cual advierte que la mayoría de empresas cometen el error de elaborar estrategias en base a solo estos análisis sin tomar en cuenta su naturaleza estática y que los factores que influyen en el entorno organizacional competitivo por naturaleza son dinámicos; de ahí que podemos argumentar que las estrategias a plantear en la propuesta del plan deben distinguirse en tres grandes grupos; la corporativa es decir la que satisface las expectativas de los propietarios y principales stakeholders, la cual puede mantenerse en tiempo (periodo de 3 años); por otro lado está la estrategia competitiva, es decir la que obedece a qué mercados y segmentos atacar, que nuevos productos podemos lanzar y básicamente de cómo competir con éxito en un mercado; éstas si son cambiantes y requieren un análisis mínimo trimestral, finalmente están las estrategias operativas, es decir las que involucra a todas las áreas de la empresa y que en su conjunto hacen efectiva la estrategia corporativa y competitiva.

Finalmente la propuesta se validó por un juicio de expertos teniendo como resultado un 98% de aplicabilidad, un 95% de contextualización y un 99% de pertinencia; los cuales determinan una alta validez de la propuesta, que cumple con los aspectos relacionados a la pertinencia con la investigación, así como la pertinencia con la aplicación, determinando su propuesta y aplicación posterior.

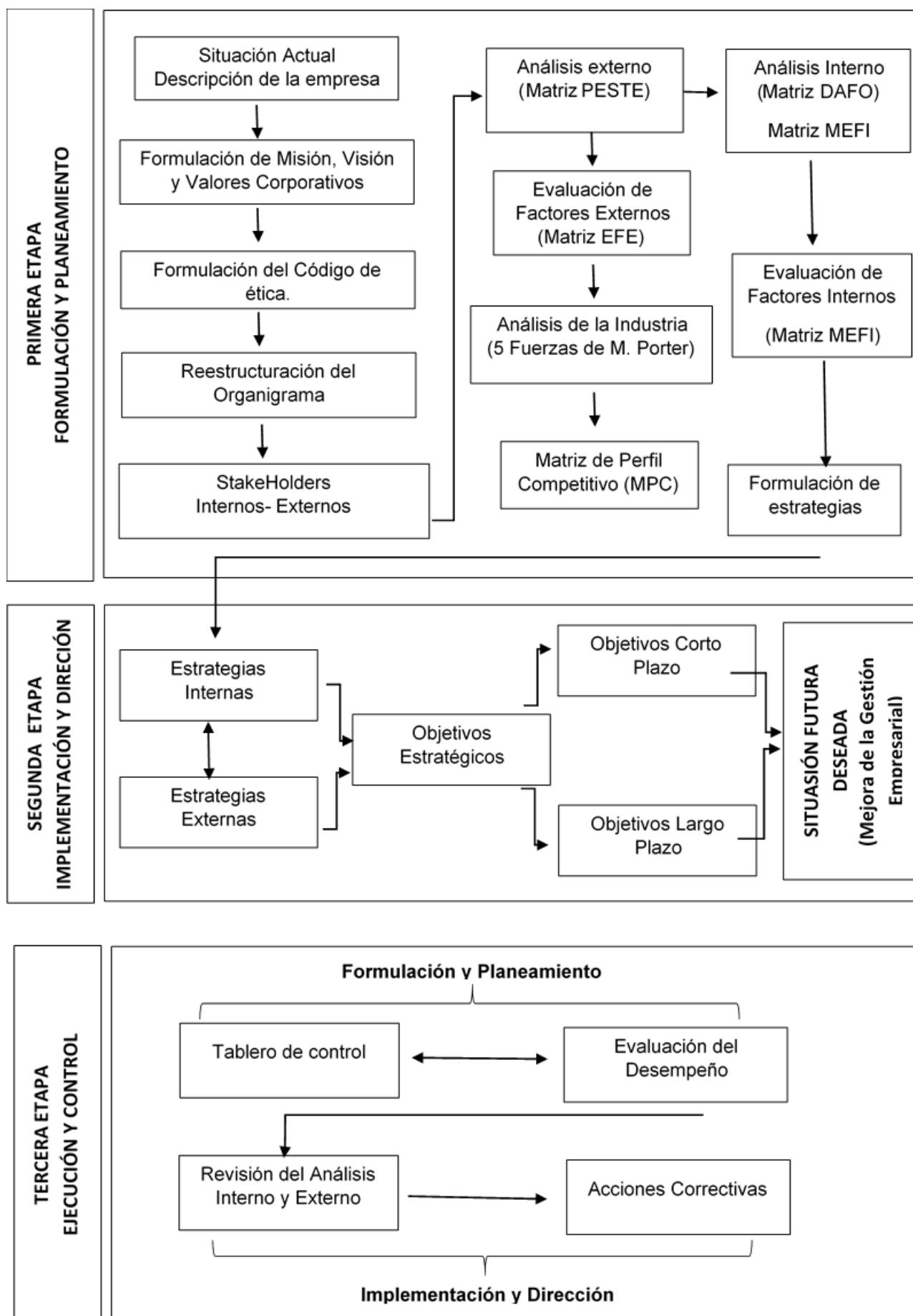
## **VI. CONCLUSIONES**

1. Con la aplicación y posterior análisis de los instrumentos, se diagnosticó la situación actual de las dos dimensiones de estudio dentro de la organización, encontrando que existe una gestión empresarial ineficiente, con tendencia baja en el conocimiento de ésta, encontrando como principal hallazgo que se debe a que no se sienten identificados con éste, ya que la mayoría expresó que no se les tomó en cuenta para la elaboración, de la misión, visión, guías, manuales y bitácoras de la empresa; con lo cual se concluye que no existe una participación activa de los colaboradores.
2. Se identificó y analizó los factores internos (FODA) y externos (PEST), en una primera instancia en la aplicación del instrumento correspondiente a la dimensión Implementación y Dirección, de la variable independiente, concluyendo que la gran mayoría de los ellos no conoce los factores internos y externos; evidenciando también que existe una dispersión con tendencia muy baja en el conocimiento de esta dimensión. En una segunda instancia, se paso a diagnosticar estos factores como parte de la elaboración de la propuesta los cuales sirvieron como base para la elaboración de los objetivos estratégicos.
3. Se diseñó la propuesta de un plan estratégico en el periodo de tiempo 2021 – 2023, teniendo como única limitante, que dentro de la propuesta no se contempló el análisis financiero, ya que no se obtuvo el permiso de la organización para proporcionar esta información.
4. Se validó la propuesta del plan estratégico ante un juicio de expertos; los cuales afirmaron que se encuentra estructurada con los puntos acorde a la problemática a solucionar. Tiene pertinencia positiva con la investigación y sus dimensiones e indicadores como también pertinencia con su aplicación. Sustentada en la teoría específica y en la práctica. Finalmente se entregó formalmente a la administración de la empresa, como fue compromiso en la carta de autorización por parte del gerente general; que de implementarse tiene como finalidad mejorar la gestión empresarial de la organización.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a alta gerencia implementar una política más participativa en sus colaboradores, en donde toda la estructura de la organización contribuya en la elaboración de las estrategias, políticas y planes de acción, de manera que se tenga una definición de éstas en el inconsciente colectivo de la organización y permitan así mejorar la actual gestión y planeamiento estratégico.
2. Se recomienda a la administración, gerencia y área de recursos humanos, diseñar los mecanismos necesarios que permitan efectivos canales de comunicación que estimulen la retroalimentación en todos los escalafones jerárquicos de la organización, con la finalidad de poder realizar un análisis completo de acorde a la perspectiva de las áreas funcionales que estén más involucradas en los factores tanto internos como externos de la organización.
3. Se recomienda a la alta gerencia de la empresa GINSAC IMPORT SAC, realizar la revisión del plan estratégico propuesto, por un consultor externo y ejecutarlo, ya que éste tiene la finalidad de mejorar la gestión empresarial y contribuir así a que la organización logre ser más competitiva en el sector económico en el cual desarrolla actividades comerciales.
4. Se recomienda a la alta gerencia tomar en consideración antes de su aplicación incorporar el análisis financiero a la propuesta y realizar los ajustes necesarios a los objetivos estratégicos según amerite.

## VIII. PROPUESTA





## REFERENCIAS

- Altair, C. (2013). *Elaboración del Plan Estratégico*. Mexico: ECO3 COLECCIONES.
- Arias, E. (05 de Febrero de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cuantitativa.html>
- Arribas, A. (Marzo de 2000). *redalyc.org*. Obtenido de Revista Latina de Comunicación Socia: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81932703.pdf>
- Barría, C. (19 de Marzo de 2020). *BBC New Mundo*. Obtenido de BBC New Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51955484>
- Boshkov, T., & Drakulevski, L. (2017). Strategic and Finance Management - Determining Factors for the Success of the Companies in the Business World. *Romanian Society for Quality Assurance*, 119-123.
- Calderón, C. P. (2018). *Plan estrategico para mejorar la gestión empresarial de la empresa A&C Exploracion Geotécnica y Mecánica de Suelos SRL en Chiclayo - 2017*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipan.
- CAPECO. (23 de Marzo de 2021). Informe económico de la Construcción #40. Lima, Lima, Peru.
- Chalco, D. A. (2015). *Diseño e implementación de un plan estratégico de la empresa HIBU PERU SAC del sector publicidad en la region sur*. Arequipa: Universidad Nacional San Agustín.
- Condori, E. J. (2017). *Guía de Gestión Empresarial*. La Paz - Bolivia: Centros de Educación Técnica Tecnológica y Productiva.
- Crononado, A., & Huamán, M. (2016). *Propuesta de Rediseño Organizacional de la empresa GINSAC IMPORT SAC ubicada en Lambayeque periodo 2015*. Lambayeque: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Durán, M., Calles, F., & Leyva, A. (2015). La planeación estratégica como herramienta de toma de decisiones en la gestión empresarial de las PyME's. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 1-22.

- EALDE. (21 de Setiembre de 2020). *EALDE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de <https://www.ealde.es/tipos-politica-empresa/>
- Fernandez, C., & Martin, C. (2017). Los modelos de gestión contemporáneos y cambios de paradigma en el ámbito de la administración empresarial: Un estado de cuestión. *Gestión y Gerencia*, 1-23.
- Fred. R, D. (2014). *Administración Estratégica*. EE.UU: Pearson.
- Freeman, R. (2011). *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*. Obtenido de OpenMind BBVA: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/>
- Ganoza, L. M. (2015). *Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020*. Eten: Universidad Peruana de ciencias Aplicadas.
- Glenn, T., & Jaffe, D. (1993). Organizational Vision, Values and Mission. *Course Technology Crisp*.
- Grupo KHL. (2020). Yellow Table, World's top 50 OEMs ranked. *International Construction* , 21.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hit, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2015). *Administración Estratégica*. EE.UU: CENGAGE Learning.
- Horwath, R. (2012). Identify Your Purpose. *Personal Excellence Essentials*, 17.
- Jara, H. E., Ramos, M. C., & Rivasplata, J. G. (2017). *Plan estratégico para mejorar de la competitividad y eficiencia en CIRKO ENGINEERING por los años 2016-2019*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

- LLC, T. b. (2020). *Centrum Pucp e Impulsa Peru initiate the program "Training in Business Management, Social Responsibility and Sustainability"*. Miami: ContentEngine LLC, a Florida limited liability company.
- López, J., Alfaro, A., Díaz, C., Villareal, M., & Pedraza, V. (2018). Internationalization in the mission and vision of the main Mexican companies. *Dialnet*, 1-17.
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=HPHhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=g#v=onepage&q&f=false>
- Marcó, F., & Loguzzo, H. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires - Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Martínez, S. D., & Monteza, L. A. (2018). *Plan Estratégico 2019 – 2021 Para La Mejora De La Gestión Empresarial De Mercantil Inca S.A., Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Cesar Vallejo.
- Merco . (15 de Octubre de 2020). *(Monitor Empresarial de Reputación Corporativa)*. Obtenido de (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa): <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas?edicion=2020#!>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (30 de abril de 2021). INFORME DE ACTUALIZACIÓN DE PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2021-2024. Lima, Lima, Peru: Ministerio de Econcomía y Finanzas.
- Mora-Riapira, E. H.-C.-M. (Marzo de 2015). *GALE ONEFILE*. Obtenido de GALE ONEFILE: <https://link.gale.com/apps/doc/A399414152/PPBE?u=univcv&sid=PPBE&xid=7b36c47d>

- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Emerald Group Publishing Limited*, 242-264.
- Ranf, D., Mănescu, G., & Badea, D. (2021). SPECIFIC BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT PRACTICES DURING THE COVID-19 PANDEMIC CRISIS. *Nicolae Balcescu*, 62-68.
- Rasello, J. (2019). *Análisis de Sistema de Control Interno en empresa A. J. & J. A.* Argentina: Universidad Siglo 21.
- Report, M., & London. (2021). *Peru : Direpro promotes economic reactivation in the region*. London: Albawaba (London) Ltd.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Aministración*. EE.UU: Pearson.
- Rodero, J. A. (2019). *Estrategía Empresarial Práctica*. Colombia: Ediciones de la U.
- Rodriguez, Y. (2015). Information Management and Knowledge Management for the organizational decision making. *Bibliotecas anales de investigación* , 150-163.
- Rosas, N. (2016). *Planeamiento estratégico y repercusión en la gestión empresarial del sector turismo en la región Puno, 2015-2016*. Juliaca: Universidad Andina Nestor Càceres Velasquez.
- Sadigov, R. (2019). Strategic aspects of enterprise management. . *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 01- 20.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Valenzuela, C. E. (2016). *Importancia de la Planeación Estratégica en las empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Vidal, V. (2015). *Planificación estratégica para la empresa comercializadora MARCECI, como factor determinante para lograr una mejor gestión empresarial*. Ambato: Pontifica Universidad Católica de Ecuador.

- Wong, L. S. (2019). *Plan estratégico 2019 – 2021 para la mejora de la gestión empresarial de Almacenes de la selva S.A.C., Tarapoto*. Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo.
- Zambrano, J., & Reinaldo, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *FIPCAEC*, 35-57.
- ZUGRAV, I. (2019). Business management strategies in crisis. *Publishing House of the Romanian Academy*, 95-103.

## ANEXOS

### ANEXO 01: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
Independiente:  Plan estratégico	Es un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas de nuestra organización, de la forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función a nuestro posicionamiento actual y el deseado.	Está conformada de las tres dimensiones que la conforman; Formulación y Planeamiento: es aquí donde se realizará el análisis interno como externo y se definirán las estrategias; por otro lado la dimensión, Implementación y dirección: relacionada al desarrollo de las estrategias tanto internas como externas; finalmente la dimensión Evaluación y control: está ligada a la	Formulación y planeamiento	Misión – Visión Objetivos a largo plazo Valores institucionales Código de ética. Análisis interno y externo.	Likert
			Implementación y dirección	Objetivos a corto plazo Políticas Estrategias (internas y externas). Recursos	

	(Martinez & Milla, 2012)	evaluación del desempeño mediante el análisis de la estrategia.	Evaluación y control	Evaluación de desempeño Cuadro de Mando Integral	
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
<b>Dependiente:</b>  Gestión empresarial	Es el conjunto de procesos y acciones para planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se desarrollaran en las diferentes áreas de la organización, conlleva a la producción de bienes o servicios para obtener ingresos y ganancias para el	Está conformada por las cuatro funciones que la componen; primero: Planeación / Identificación, la cual está ligada al direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, políticas y presupuesto); segundo: Organización, la cual está ligada a la estructura de la organización y al uso de recursos y procesos de coordinación; tercero: Ejecución / Dirección, tiene que ver con la toma de	Planeación / Identificación	Visión – misión, Objetivos Valores Estrategias y políticas.	Likert
			Organización	Organigrama (línea de autoridad). Funciones y responsabilidades. Canales de comunicación.	
			Ejecución / Dirección	Toma de decisiones (liderazgo). Gestión de talento humano. Gestión de recursos. Stakeholders.	

	empleador. (Luna, 2014)	decisiones, el liderazgo y gestión de talento humano; finalmente Cuarto: Control, ligada a la retroalimentación y medidas correctivas.	Control	Auditorías. Retroalimentación (pautas, medidas correctivas).	
--	-------------------------	--	---------	---	--

Fuente: Elaboración propia,.



## ANEXO 02: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### CUESTIONARIO N°01

**Proyecto:** Plan estratégico para la gestión empresarial de GINSAC IMPORT S.A.C. , Chiclayo - Lambayeque

**Objetivo:** Medición de variable dependiente: Gestión Empresarial  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - SEDE CHICLAYO

**Maestrante** Ing. Jesus Dany Tirado Delgado

**Reg. CIP:** 195100

**Aplicación** GINSAC IMPORT SAC

**RUC:** 20487725286

**Sede:** Chiclayo

**Instrucciones:** Lea atentamente y marque con una (X) la opción correspondiente a lo solicitado en la pregunta, el presente cuestionario es totalmente anónimo, motivo por el cual se le insta a marcar con la mayor sinceridad en pro del beneficio de la organización.

				Escala				
VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN EMPRESARIAL	Dimensión	Ítem	Conocimiento	Muy Poco	Poco	Regular	Considerable	Lo suficiente
	Planeación/ Identificación	1.0	¿Qué tanto conoce usted la misión de la empresa?					
		1.1	¿Qué tanto conoce usted la visión de la empresa?					
		1.2	¿Conoce usted si la empresa ha precisado sus objetivos a corto y largo plazo?					
		1.3	¿Conoce usted si la empresa ha precisado sus estrategias para cumplimiento de objetivos corporativos?					
		1.4	¿Conoce usted si la empresa ha precisado sus valores corporativos?					
		1.5	¿Conoce usted si la empresa ha definido sus políticas internas y externas?					
	Organización	1.6	¿Qué tanto conoce usted a detalle el organigrama de la empresa?					
		1.7	¿Qué tanto conoce usted la línea de autoridad en la empresa?					
		1.8	¿Considera usted si todo el personal entiende con claridad sus funciones y responsabilidades?					
		1.9	¿Conoce usted si la empresa tiene establecido los canales de comunicación?					
		2.0	¿Cree usted que el proceso de comunicación es eficiente y efectivo?					
		2.1	¿Conoce usted las fases que permita implementar la gestión empresarial planteada?					
		2.2	¿Usted cree que su participación en la elaboración de los manuales, guías, bitácoras de la empresa ha sido suficiente?					
		2.3	¿Usted ha participado en la elaboración de propuesta de gestión de su empresa?					
	Ejecución / Dirección	2.4	¿Conoce usted si la toma de decisiones en la empresa es ágil y oportuna?					
		2.5	¿Conoce usted si se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño?					
		2.6	¿Qué tanto conoce usted a los Stakeholders de la empresa?					
		2.7	¿Cree usted que la administración hace un buen uso de los recursos?					
		2.8	¿Qué tanto conoce si la empresa cuenta con un programa de retención de talentos?					
		2.9	¿Qué tanto conoce usted si la gerencia utiliza un estudio participativo?					
	Control	3.0	¿Conoce usted si se realiza un proceso de control en la empresa?					
		3.1	¿Qué tanto conoce usted sobre los indicadores de gestión empresarial?					
		3.2	¿Conoce usted si la empresa realiza auditorías internas y/o externas?					
		3.3	¿Conoce usted si la empresa realiza algún proceso de retroalimentación con pautas y/o medidas correctivas?					
		3.4	¿Conoce usted si la empresa cuenta con un sistema de control de sus ventas, inventarios, control financiero?					

# CUESTIONARIO N°02

**Proyecto:** Plan estratégico para la gestión empresarial de GINSAC IMPORT S.A.C. , Chiclayo - Lambayeque

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - SEDE CHICLAYO**

**Objetivo:** Medición de variable Independiente: Plan Estratégico

**Maestrante** Ing. Jesus Dany Tirado Delgado

**Reg. CIP:** 195100

**Aplicación** GINSAC IMPORT SAC

**RUC:**  
20487725286

**Sede:** Chiclayo

**Instrucciones:** Lea atentamente y marque con una (X) la opción correspondiente a lo solicitado en la pregunta, el presente cuestionario es totalmente anónimo, motivo por el cual se le insta a marcar con la mayor sinceridad en pro del beneficio de la organización.

				Escala		
VARIABLE INDEPENDIENTE: PLAN ESTRATÉGICO	Dimensión	Ítem	Pregunta	Bastante adecuada (o)	Medianamente adecuada (o)	Poco adecuada (o)
	Formulación y Planeamiento	1.0	¿Cree usted que la misión de la empresa es la adecuada?			
		1.1	¿Cree usted que la visión de la empresa es la adecuada?			
		1.2	¿Cree usted que los valores que promueve la empresa se adecuan con la realidad de la institución?			
		1.3	¿Cree usted que se respeta el código de ética adecuadamente por todo el personal de la institución?			
		1.4	¿Cree usted adecuados los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo?			
		1.5	¿Considera adecuado el análisis interno y externo, que se realiza de la empresa por parte de la actual gerencia?			
	Implementación y dirección	1.6	¿Cree usted adecuados los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo?			
		1.7	¿Considera adecuadas las políticas implementadas en la organización?			
		1.8	¿Considera adecuadas las estrategias internas y externas implementadas en la organización?			
		1.9	¿Considera adecuada la cantidad de recursos pecuniarios destinados por la administración para la ejecución del plan estratégico?			
		2.0	¿Considera adecuadas las metas, mensuales y anuales que deben ser alcanzadas por su área?			
		2.1	¿Considera adecuados los planes a corto y largo plazo establecidos para su por su área?			
		2.2	¿Considera adecuados los objetivos estratégicos del plan actual y que son relevantes para empresa?			
		2.3	¿Considera adecuada la estructura actual del plan estratégico institucional?			
		2.4	¿Considera adecuada su participación en la elaboración del análisis PEST?			
		2.5	¿Considera adecuada su participación en la elaboración del análisis FODA?			

Ejecución y Control	2.6	¿Considera adecuados los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de las metas dentro de la empresa?			
	2.7	¿Considera adecuadas las herramientas de control aplicadas en la empresa?			
	2.8	¿Considera adecuado el actual plan estratégico?			
	2.9	¿Cree usted adecuado realizar el replanteo del planeamiento estratégico para ayudar a mejorar la gestión de la empresa?			
	3.0	¿Cree usted adecuado realizar la implementación de un nuevo plan estratégico más participativo que ayude a la gerencia para la toma de decisiones?			

## ANEXO 03: FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: Plan estratégico para la gestión empresarial de GINSAC IMPORT S.A.C. Chiclayo - Lambayeque

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS  Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTIÓN EMPRESARIAL	Planeación / Identificación	Visión – misión,	1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?	X		X		X		X		
			2. ¿Conoce usted la visión de la empresa?	X		X		X		X		
		Objetivos	3. ¿Conoce usted si la empresa ha precisado sus objetivos a corto y largo plazo?	X		X		X		X		
		Valores	4. ¿Conoce usted si la empresa ha precisado sus valores corporativos?	X		X		X		X		
		Estrategias y políticas.	5. ¿Conoce usted si la empresa ha precisado sus estrategias para cumplimiento de objetivos?	X		X		X		X		
			6. ¿Conoce usted si la empresa ha definido sus políticas internas y externas?	X		X		X		X		
	Organización	Organigrama (línea de autoridad)	7. ¿Conoce usted a detalle el organigrama de la empresa?	X		X		X		X		
			8. ¿Conoce usted la línea de autoridad en la empresa?	X		X		X		X		
		Funciones y responsabilidades.	9. ¿Conoce usted si todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?	X		X		X		X		
		Canales de comunicación	10. ¿Conoce usted si la empresa tiene establecido los canales de comunicación?	X		X		X		X		
		Participación	11. ¿Conoce usted las fases que permita implementar la gestión empresarial planteada?	X		X		X		X		
			12. ¿Usted ha participado en la elaboración de los manuales, guías, bitácoras de la empresa?	X		X		X		X		
			13. ¿Usted ha participado en la elaboración de propuesta de gestión de su empresa?	X		X		X		X		

PLAN ESTRATÉGICO	Ejecución / Dirección	Toma de decisiones (liderazgo).	14. ¿Conoce usted si la toma de decisiones en la empresa es ágil y oportuna?	X		X		X		X		
			15. ¿Cree usted que el proceso de comunicación es eficiente y efectivo?	X		X		X		X		
		Gestión de talento humano	16. ¿Conoce usted si se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño?	X		X		X		X		
			17. ¿Conoce si la empresa cuenta con un programa de retención de talentos?	X		X		X		X		
			18. ¿Conoce usted si la gerencia utiliza un estudio participativo?	X		X		X		X		
		Gestión de recursos.	19. ¿Cree usted que la administración hace un buen uso de los recursos?	X		X		X		X		
		Stakeholders.	20. ¿Conoce usted a los Stakeholders de la empresa?	X		X		X		X		
		Control	Auditorías.	21. ¿Conoce usted si la empresa realiza auditorías internas y/o externas?	X		X		X		X	
			Retroalimentación (pautas, medidas correctivas).	22. ¿Conoce usted si se realiza un proceso de control en la empresa?	X		X		X		X	
				23. ¿Conoce usted sobre los indicadores de gestión empresarial?	X		X		X		X	
				24. ¿Conoce usted si la empresa realiza algún proceso de retroalimentación con pautas y/o medidas correctivas?	X		X		X		X	
				25. ¿Conoce si la empresa cuenta con un sistema de control de sus ventas, inventarios, control financiero, etc?	X		X		X		X	
	Formulación y Planeamiento.	Misión – Visión	26. ¿Cree usted que la misión de la empresa es la adecuada?	X		X		X		X		
			27. ¿Cree usted que la visión de la empresa es la adecuada?	X		X		X		X		
		Objetivos a largo plazo	28. ¿Cree usted los objetivos a largo plazo son mensurables y realizables?	X		X		X		X		
		Valores institucionales	29. ¿Cree usted que los valores que promueve la empresa se adecuan con la realidad de la institución?	X		X		X		X		
		Código de ética.	30. ¿Cree usted que se respeta el código de ética por todo el personal de la institución?	X		X		X		X		
		Análisis interno y externo	31. ¿Considera óptimo el análisis interno y externo de la empresa?	X		X		X		X		
	Implementación y dirección.	Objetivos a corto plazo	32. ¿Cree usted los objetivos a corto plazo son mensurables y realizables?	X		X		X		X		
		Políticas	33. ¿Considera óptimas las políticas implementadas en la organización?	X		X		X		X		
		Estrategias (internas y externas).	34. ¿Considera óptimas las estrategias internas y externas implementadas en la organización?	X		X		X		X		
			35. ¿Considera óptimo los planes a corto y largo plazo establecidos para su por su área?	X		X		X		X		
			36. ¿Considera mensurables y realizables las metas, mensuales, anuales que deben ser alcanzadas por su área?	X		X		X		X		

			37. ¿Considera óptimos los objetivos estratégicos del plan actual y que son relevantes para empresa?	X		X		X		X		
			38. ¿Considera óptima la estructura actual del plan estratégico institucional?	X		X		X		X		
			39. ¿Considera óptima su participación en la elaboración del análisis PEST?	X		X		X		X		
			40. ¿Considera óptima su participación en la elaboración del análisis FODA?	X		X		X		X		
	Evaluación y control	Recursos	41. ¿Considera óptimo la cantidad de recursos pecunarios destinados por la administración para la ejecución del plan estratégico?	X		X		X		X		
		Evaluación de desempeño	42. ¿Considera óptimos los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de las metas dentro de la empresa?	X		X		X		X		
			43. ¿Considera óptimo el actual plan estratégico?	X		X		X		X		
		Cuadro de Mando Integral	44. ¿Considera óptimas las herramientas de control aplicadas en la empresa?	X		X		X		X		
			45. ¿Cree usted que el replanteo del planeamiento estratégico ayudará a mejorar la gestión de la empresa?	X		X		X		X		
			46. ¿Cree usted que la implementación de un nuevo plan estratégico más participativo ayude a la gerencia para la toma de decisiones?	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: MSc. Burga Ramírez Luis Anthony Bryan.



Firma del experto : \_\_\_\_\_

EXPERTO EVALUADOR

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Plan estratégico para la gestión empresarial de GINSAC IMPORT S.A.C.  
Chiclayo - Lambayeque

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

### III. TESISISTAS:

Br. Bach. Jesus Dany, Tirado Delgado.

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....

APROBADO: SI



NO



Chiclayo, 04 de Junio del 2021

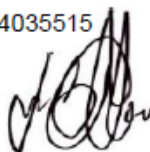
MSc. Burga Ramírez, Luis Anthony Bryan.

Código de registro de Sunedu:

Centro de labores: Universidad Cesar Vallejo

N° de celular: 924035515

Firma



EXPERTO

## FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

**TÍTULO DE LA TESIS: Plan estratégico para la gestión empresarial de GINSAC IMPORT S.A.C. Chiclayo - Lambayeque**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM  Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTION EMPRESARIAL	Planeación / Identificación	Visión – misión,	1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?	X		X		X		X		
			2. ¿Conoce usted la visión de la empresa?	X		X		X		X		
		Objetivos	3. ¿Conoce usted si la empresa ha precisado sus objetivos a corto y largo plazo?	X		X		X		X		
		Valores	4. ¿Conoce usted si la empresa ha precisado sus valores corporativos?	X		X		X		X		
		Estrategias y políticas.	5. ¿Conoce usted si la empresa ha precisado sus estrategias para cumplimiento de objetivos?	X		X		X		X		
			6. ¿Conoce usted si la empresa ha definido sus políticas internas y externas?	X		X		X		X		
	Organización	Organigrama (línea de autoridad)	7. ¿Conoce usted a detalle el organigrama de la empresa?	X		X		X		X		
			8. ¿Conoce usted la línea de autoridad en la empresa?	X		X		X		X		
		Funciones y responsabilidades.	9. ¿Conoce usted si todo el personal entiende con claridad sus funciones y responsabilidades?	X		X		X		X		
		Canales de comunicación	10. ¿Conoce usted si la empresa tiene establecido los canales de comunicación?	X		X		X		X		
			11. ¿Cree usted que el proceso de comunicación es eficiente y efectivo?									
		Participación	12. ¿Conoce usted las fases que permita implementar la gestión empresarial planteada?	X		X		X		X		



PLAN ESTRATÉGICO	Ejecución / Dirección		13. ¿Usted ha participado en la elaboración de los manuales, guías, bitácoras de la empresa?	X		X		X		X		
			14. ¿Usted ha participado en la elaboración de propuesta de gestión de su empresa?	X		X		X		X		
		Toma de decisiones (liderazgo).	15. ¿Conoce usted si la toma de decisiones en la empresa es ágil y oportuna?	X				X		X		
		Gestión de talento humano	16. ¿Conoce usted si se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño?	X		X		X		X		
			17. ¿Conoce si la empresa cuenta con un programa de retención de talentos?	X		X		X		X		
			18. ¿Conoce usted si la gerencia utiliza un estudio participativo?	X		X		X		X		
		Gestión de recursos.	19. ¿Cree usted que la administración hace un buen uso de los recursos?	X		X		X		X		
		Stakeholders.	20. ¿Conoce usted a los Stakeholders de la empresa?	X		X		X		X		
		Control	Auditorías.	21. ¿Conoce usted si la empresa realiza auditorías internas y/o externas?	X		X		X		X	
			Retroalimentación (pautas, medidas correctivas).	22. ¿Conoce usted si se realiza un proceso de control en la empresa?	X		X		X		X	
				23. ¿Conoce usted sobre los indicadores de gestión empresarial?	X		X		X		X	
				24. ¿Conoce usted si la empresa realiza algún proceso de retroalimentación con pautas y/o medidas correctivas?	X		X		X		X	
				25. ¿Conoce si la empresa cuenta con un sistema de control de sus ventas, inventarios y control financiero?	X				X		X	
	Formulación y Planeamiento.	Misión – Visión	26. ¿Cree usted que la misión de la empresa es la adecuada?	X		X		X		X		
			27. ¿Cree usted que la visión de la empresa es la adecuada?	X		X		X		X		
		Objetivos a largo plazo	28. ¿Cree usted los objetivos a largo plazo son mensurables y realizables?	X		X		X		X		
		Valores institucionales	29. ¿Cree usted que los valores que promueve la empresa se adecuan con la realidad de la institución?	X		X		X		X		
		Código de ética.	30. ¿Cree usted que se respeta el código de ética por todo el personal de la institución?	X		X		X		X		
		Análisis interno y externo	31. ¿Considera óptimo el análisis interno y externo de la empresa?	X		X		X		X		
	Implementación y dirección.	Objetivos a corto plazo	32. ¿Cree usted los objetivos a corto plazo son mensurables y realizables?	X		X		X		X		
		Políticas	33. ¿Considera óptimas las políticas implementadas en la organización?	X		X		X		X		
		Estrategias (internas y externas).	34. ¿Considera óptimas las estrategias internas y externas implementadas en la organización?	X		X		X		X		
			35. ¿Considera óptimo los planes a corto y largo plazo establecidos para su por su área?	X		X		X		X		

			36. ¿Considera medibles y realizables las metas, mensuales, anuales que deben ser alcanzadas por su área?	X		X		X		X		
			37. ¿Considera óptimos los objetivos estratégicos del plan actual y que son relevantes para empresa?	X		X		X		X		
			38. ¿Considera óptima la estructura actual del plan estratégico institucional?	X		X		X		X		
			39. ¿Considera óptima su participación en la elaboración del análisis PEST?	X		X		X		X		
			40. ¿Considera óptima su participación en la elaboración del análisis FODA?	X		X		X		X		
	Evaluación y control	Recursos	41. ¿Considera óptimo la cantidad de recursos pecunarios destinados por la administración para la ejecución del plan estratégico?	X		X		X		X		
		Evaluación de desempeño	42. ¿Considera óptimos los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de las metas dentro de la empresa?	X		X		X		X		
			43. ¿Considera óptimo el actual plan estratégico?	X		X		X		X		
		Cuadro de Mando Integral	44. ¿Considera óptimas las herramientas de control aplicadas en la empresa?	X		X		X		X		
			45. ¿Cree usted que el replanteo del planeamiento estratégico ayudará a mejorar la gestión de la empresa?	X		X		X		X		
			46. ¿Cree usted que la implementación de un nuevo plan estratégico más participativo ayude a la gerencia para la toma de decisiones?	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: MSc. Zuloeta Salazar José Félix.

Firma del experto : 

EXPERTO EVALUADOR

Sugerencia: Realizar un análisis de confiabilidad o fiabilidad, mediante la técnica alfa de Cronbach, para ambos instrumentos,

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Plan estratégico para la gestión empresarial de GINSAC IMPORT S.A.C.  
Chiclayo - Lambayeque

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

### III. TESIS:

Br. Bach. Jesus Dany, Tirado Delgado.

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....

APROBADO: SI

☒

NO

☐

Chiclayo, 02 de junio del 2021

MSc. Zuloeta Salazar, José Félix.

Código de registro de Sunedu:

Centro de labores: Universidad Cesar Vallejo

N° de celular: 979073384

Firma



EXPERTO

ANEXO 04: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS: ALFA DE CROMBANCH

RESULTADOS DE FIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

OBJETO DE ESTUDIO	ITEMS																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	3	3	4	3	2	2	4	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	1	3	4	3	3	2	4	70
2	3	3	3	3	2	3	5	4	1	3	3	2	2	3	2	3	1	3	1	2	4	3	4	2	4	69
3	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	4	1	2	2	2	4	2	3	1	3	3	3	3	2	3	66
4	5	5	4	4	3	5	5	5	2	3	4	3	2	4	2	3	2	3	1	4	4	3	4	3	4	87
5	4	4	3	3	2	4	5	5	4	4	4	2	1	3	3	4	2	4	2	3	3	2	3	3	4	81
6	5	5	5	4	2	5	5	4	2	3	4	4	2	5	3	4	2	4	2	3	3	3	3	2	4	88
7	3	3	4	3	1	3	5	4	1	3	3	2	3	3	2	3	2	5	1	2	3	2	3	2	4	70
8	3	3	1	3	2	3	4	4	3	3	4	2	2	3	2	4	2	4	3	3	4	2	3	3	3	73
9	4	4	3	3	1	3	4	3	2	4	4	3	3	3	2	4	2	3	1	3	3	2	3	3	4	74
10	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	4	2	3	3	4	77
11	4	4	5	3	2	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	2	3	1	3	3	2	3	2	4	78
12	3	3	4	2	2	3	4	3	2	4	3	4	3	2	3	4	2	3	1	3	3	3	3	3	4	74
13	2	1	2	2	2	2	4	5	2	3	3	3	2	1	1	4	2	4	1	3	3	2	2	2	3	61
	0.864	1.1598	1.172	0.308	0.2249	0.8994	0.2367	0.4615	0.852	0.331	0.24	0.7101	0.331	0.84	0.331	0.213	0.071	0.402	0.391	0.225	0.24	0.249	0.2249	0.249	0.178	

$\alpha$  (ALFA) = 0.8626331  
K (NUMERO DE ITEMS) = 13  
 $\sum Vi$  (VARIANZA DE CADA ITEM)= 11.3964497  
Vt (VARIANZA TOTAL) = 55.9408284

$$a = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO: VARIBALE DEPENDIENTE: GESTIÓN EMPRESARIAL

OBJETO DE ESTUDIO	ITEMS																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	2	2	1	2	1	3	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	37
2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	47
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2	2	3	1	2	51
4	1	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	46
5	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3	2	3	1	2	48
6	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	2	1	52
7	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	49
8	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	49
9	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	48
10	1	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	39
11	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	1	3	1	1	48
12	2	2	2	1	2	2	3	1	3	2	1	3	2	2	3	2	1	1	2	1	1	39
13	2	2	2	1	2	3	1	2	2	1	3	1	2	1	3	2	2	3	3	1	1	40
0.308 0.1775 0.308 0.592 0.3787 0.213 0.5444 0.4024 0.367 0.438 0.37 0.3669 0.485 0.462 0.402 0.4024 0.5444 0.438 0.391 0.13 0.18																						

$\alpha$  (ALFA) = 0.71894436  
 K (NUMERO DE ITEMS) = 13  
 $\sum V_i$  (VARIANZA DE CADA ITEM)= 7.89349112  
 $V_t$  (VARIANZA TOTAL) = 23.4674556

$$a = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

**CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO: VARIBALE INDEPENDIENTE: PLAN ESTRATÉGICO**

## ANEXO 05: PROPUESTA

### DESARROLLO DE LA PROPUESTA

#### PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2023

##### 1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

**GINSAC IMPORT SAC**, es una empresa de capital mixto (chino - peruano) con 14 años de experiencia en la importación y comercialización de cosechadoras de cereales, maquinaria industrial para el procesamiento de granos y maquinaria pesada para movimiento de tierras con aplicaciones en minería y construcción.

Cuenta con una oficina principal la cual está ubicada en la ciudad de Chiclayo en Carretera a Panamericana Norte Km 790 y sucursales en la ciudad de Piura, Bagua Grande y Nueva Cajamarca. Internacionalmente cuenta con sedes en Daule – Guayaquil en Ecuador, Cali, Yumbo, Yopal, Villavicencio, Espinal y Cúcuta en Colombia.

GINSAC PERU, fomenta una cultura diferente integrando la responsabilidad social, ecológica y tecnológica; incrementando con nuestras máquinas la eficiencia y productividad, generando soluciones económicas y de alta rentabilidad para nuestros clientes, convirtiéndolos de este modo en sus aliados.



Fuente: Facebook GINSAC PERU

## 2 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la comercialización y asesoramiento de maquinaria agrícola, pesada, repuestos, y servicio técnico; dirigidos a los sectores: agrícola, construcción e industrial con sede principal en la ciudad de Chiclayo, que brinda maquinaria de alta calidad respondiendo a las necesidades a nivel nacional con un servicio de seguimiento postventa el cual nos diferencia de la competencia.

## 3 VISIÓN

Al 2023 ser la empresa líder en la región Nor-Oriente del país en la comercialización y asesoramiento de maquinaria de calidad, con responsabilidad ecológica además de seguir teniendo como aliados a las marcas asiáticas más importantes, para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros nuevos clientes a nivel nacional e internacional (Ecuador y Colombia).

## 4 VALORES EMPRESARIALES

- a. **Compromiso:** con el constante desarrollo intelectual y estabilidad emocional de los colaboradores, priorizando una actitud proactiva que beneficie a ambas partes: Empleado – Organización y éste se mantenga de calidad a largo plazo.
- b. **Solidaridad y amabilidad:** entre los colaboradores de la organización y nuestros clientes, ya que compartimos intereses y necesidades entre sí que fortalecen nuestros lazos sociales
- c. **Responsabilidad:** laboral, social y ambiental, la cual se alinea a la cultura de la organización, con la finalidad de lograr eficiencia en los procesos y crear satisfacción en nuestros clientes.
- d. **Trabajo en equipo:** realizado sinérgicamente por los colaboradores de la organización en cada una de las tareas encomendadas, fomentando en todo momento una cultura de esfuerzo en pro de la realización de los objetivos trazados.

## **5 CÓDIGO DE ÉTICA**

Actualmente con los tratados de libre comercio y las políticas implementadas de los últimos años en el Perú, han permitido una apertura a la libre importación de productos del continente asiático, entre ellos en su mayoría productos tecnológicos, permitiendo así tanto a personas naturales como jurídicas importar maquinaria a bajos costos y comercializarlas con altos márgenes de utilidad en el mercado nacional, pero también con ello ha surgido una serie de competidores, que inescrupulosamente comercializan sus maquinarias sin ningún tipo de respaldo, ni interés por sus clientes, sino más con el único afán de conseguir mercadería barata en Asia y venderla a precios relativamente altos en el mercado peruano, sin tener en consideración la participación de sus clientes en el sector construcción y minería en donde los mercados son exigentes y requieren de maquinarias de calidad que reditúen a los clientes ganancias por sus alquileres. Por todo ello GINSAC PERU, respeta y se compromete a lo estipulado en el presente código de ética.

### **I. Uso y Manejo de la Información:**

Se encuentra prohibida la divulgación no autorizada de información interna y externa de la Empresa por cualquier medio salvo la requerida por los superiores, y ésta sólo podrá ser facilitada por las áreas y personas autorizadas por cada Jefatura.

Los tratos comerciales con los Clientes y Proveedores y la información acerca de sus operaciones y/o transacciones pasadas, presentes o futuras, sólo podrá ser utilizada por las personas autorizadas por el Gerente de la Empresa.

### **II. Medio Ambiente**

La Empresa está fuertemente comprometida con la protección y preservación del medio ambiente.



### III. **Amenazas y Violencia en el Lugar de Trabajo**

La violencia física o las amenazas en el lugar de trabajo deben ser reportadas y atendidas de manera inmediata y conforme a los procedimientos respectivos.

La Empresa prohíbe la posesión de cualquier tipo de arma en el lugar de trabajo.

### IV. **Acoso de Cargo o Sexual**

Bajo ninguna circunstancia un jefe(a) o mando superior que delega, podrá exigir a un colaborador(a) la ejecución de acciones ajenas para las cuales se le ha contratado; de ahí el que está prohibido ejercer cualquier clase de presión para obligar o incitar a un empleado a que ejecute un acto determinado que no corresponde con sus funciones y descripción del puesto. Está prohibido para cualquiera que actúa dentro de la Empresa, el acosar a cualquier otro que actúe dentro de la Empresa para la obtención de una relación personal.

### V. **Comité de Ética**

Es el órgano designado por el Consejo de Administración de **GIN SAC PERÚ** encargado de:

- Establecer las políticas y lineamientos éticos y de conducta.
- Vigilar el debido cumplimiento del presente Código de Ética y de las políticas establecidas por el mismo.
- Sancionar las violaciones a las disposiciones referidas anteriormente en términos de los reglamentos interiores de trabajo correspondientes. El conflicto de intereses surge de manera primaria cuando entran en juego los intereses de la Empresa, los personales y, en su caso, los de terceros.

### VI. **Oportunidades de Negocio**

Ningún miembro de la Empresa puede aprovechar para sí mismo o para beneficio de cualquier otra persona u organización, de los actos

o actividades que se han desarrollado, se están desarrollando o se desarrollarán en lo futuro, con motivo del crecimiento de la Empresa, Asimismo, quienes actúan dentro de la Empresa deberán abstenerse de obtener, usar, copiar, modificar o difundir información reservada o confidencial, para la obtención de beneficios personales para sí o para terceros.

**VII. Información, Sistemas y Procedimientos que se consideran como Propiedad de GINSAC PERÚ.**

Toda la información y documentos contenidos en los paquetes de software y en general en los sistemas y procesos generados y desarrollados por quienes actúan dentro de la Empresa son propiedad exclusiva de la misma y, por lo tanto, se considera información reservada y confidencial, por lo que, sobre de ésta existe un absoluto deber de secrecía.

**VIII. Responsabilidad en el Registro Financiero**

El personal de nuestra Empresa que es responsable de elaborar reportes financieros, los deberá realizar con fidelidad y precisión. Debe evitarse cualquier acto u omisión, que dé como resultado la mala interpretación de la información financiera.

**IX. Bienes de GINSAC PERÚ.**

Cualquier persona que tenga acceso, uso, facultad o autorización sobre bienes de la Empresa, así como de sus registros, mercancía, efectivo, valores y material de uso restringido, es personalmente responsable de su custodia.

Los bienes de la Empresa no deberán ser usados para beneficio personal o con propósitos no autorizados, y son responsabilidad de quien los tiene a su cargo y quien los usa.

**X. Sistemas de Cómputo**

Los sistemas de cómputo son esenciales para la operación diaria de la Empresa. Resulta indispensable que el equipo, programas y sistemas, así como el acceso, procesamiento y almacenamiento de

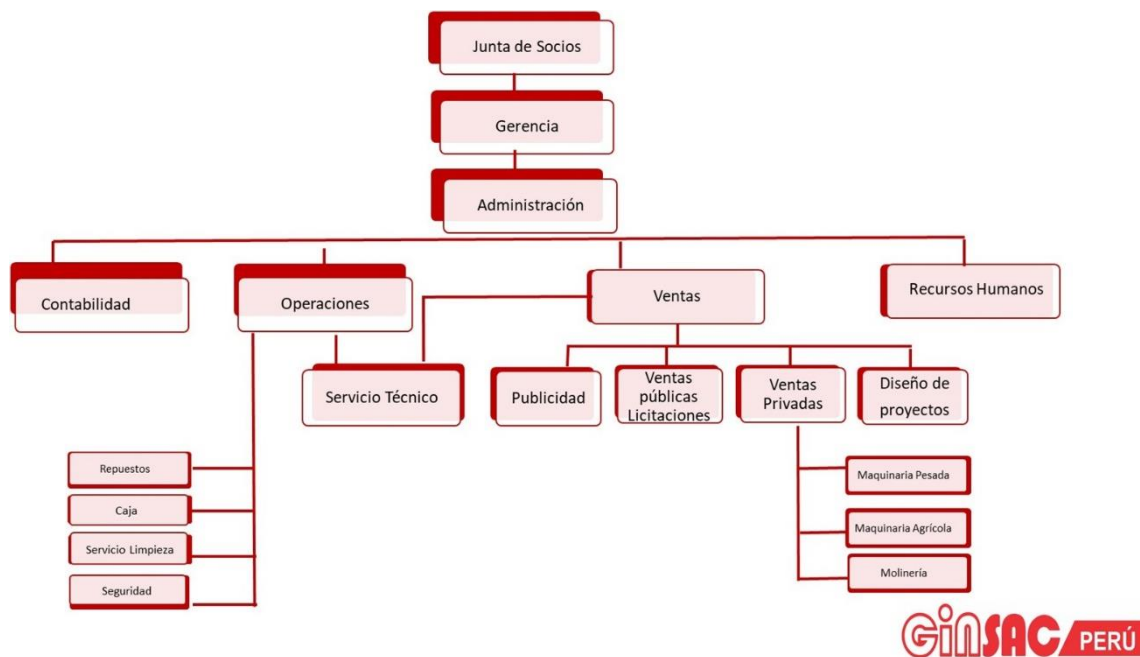
los datos, sean adecuadamente resguardados y utilizados de forma exclusiva para los propósitos autorizados.

- ❖ **Ningún** trabajador podrá instalar en sus computadoras programas no institucionales.
- ❖ No deberá hacerse ninguna modificación al software contratado, salvo la adaptación para el mejor desempeño de la Empresa, previamente autorizada por el Área de Sistemas.

El desarrollo interno de equipos, sistemas y programas de computación, por parte de los empleados, para la planeación y ejecución de las actividades de la Empresa, son propiedad de la misma.

## 6 ORGANIGRAMA

### Estructura Orgánica.



Fuente: GINSAC PERU

#### Nivel de Directivo: Junta de Socios

Las funciones principales son; legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Socios.

#### Nivel de Ejecutivo: Gerencia

Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo.

Este nivel, se encarga de supervisar Planes, Programas, Métodos y otras técnicas administrativas de alto nivel, en coordinación con el nivel administrativo, operativo y auxiliar, para su ejecución. Velara el cumplimiento de las leyes y reglamento obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.

### **Nivel administrativo: Administración**

Es el tercer Nivel jerárquico de la empresa, incluye todos los aspectos de la supervisión y revisión de las operaciones del negocio, así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa, que incluyen las áreas de contabilidad, Operaciones, Recursos humanos y ventas entre otras

### **Nivel Operativo: Áreas con sus Jefes de contabilidad, Operaciones, Recursos humanos y Ventas.**

Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización. Tiene el tercer grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.

### **Nivel Coordinación: Sub Áreas con sus Asistentes de Servicio técnico, Marketing y publicidad, Licitaciones, Vendedores (Venta Industrial, Maquinaria Agrícola y Maquinaria pesada) y Diseño de Proyectos.**

Hasta el momento estas sub áreas no tienen autoridad, puede delegar autoridad, más no responsabilidad. Consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para perseguir las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades o áreas. Cuando el intercambio de

información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre departamentos o secciones.

**Puestos Operativos: Repuesto, Facturación y Caja, Seguridad y Limpieza.**

Es la parte fundamental en la producción o realización de tareas primarias y/o. No tiene autoridad ni delega responsabilidad.

## **7 STAKEHOLDERS**

### **Clasificación de StakeHolders según Internos y Externos**

<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>
Junta de socios	Entidades Financieras BBVA-BCP
Ejecutivos	Entidades Gubernamentales (municipalidades – gobiernos regionales)
Clientes	Organizaciones Agrarias (Asociaciones de agricultores, juntas de regantes, cooperativas agrarias)
Proveedores	Indecopi
Empleados	CAPECO
Sucursales internacionales	Asociación Peruana de molineros APEMA
	Competidores

**Fuente: Elaboración Propia.**

## 7.1. Matriz de Clasificación de StakeHolders Según interés, función y aporte.

### a. Internos

StakeHolder	Función	Interés del StakeHolder	Interés de GINSAC PERU	Aporte
<b>Junta de Socios (nivel directivo)</b>	Emitir las políticas, normas y procedimientos que debe seguir la organización.	Mayor valor de la empresa en el tiempo.	Mayor inversión en la organización.	Estabilidad organizacional en el tiempo.
<b>Ejecutivos / Administrativos</b>	Hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo.	✓ La confianza por parte de los directivos para ejecutar las políticas y estrategias organizacionales. ✓ Estabilidad laboral y	✓ Cumplimiento de las políticas y estrategias organizacionales. ✓ Compromiso con la competitividad presente y la sostenibilidad futura de la organización. ✓ Excelente relación con los stakeholders	✓ Liderazgo ✓ Confianza ✓ Seguridad ✓ Profesionalismo
<b>Trabajadores</b>	Realizar labores funcionales de la organización.	✓ Buenas condiciones laborales. ✓ Estabilidad laboral y	✓ Trabajo en equipo. ✓ Personal Calificado y estable.	✓ Experiencia en el rubro. ✓ Respaldo post venta.

		remuneraciones de ley. ✓ Desarrollo de línea de carrera.	✓ Brindar servicios de calidad (Atención Integral). ✓ Aporte al conocimiento ✓ Servicio eficiente	✓ Proyección de crecimiento.
<b>Clientes</b>	Consumidores de bienes y servicios.	✓ Atención personalizada ✓ Productos y servicios de calidad. ✓ Facilidades de pago ✓ Asesoramiento técnico. ✓ Respaldo postventa. ✓ Cumplimiento de las garantías.	✓ Fidelización ✓ Compromiso de pagos puntuales. ✓ Cumplir estipulado en los contratos para la ejecución de las garantías.	✓ Sostenibilidad y crecimiento en el tiempo ✓ Retroalimentación de factores gravitantes del negocio.
<b>Proveedores</b>	Suministrar bienes y servicios.	✓ Que GINSAC alcance las metas establecidas en ventas. ✓ Que GINSAC expanda su cartera de clientes. ✓ Que GINSAC mantenga las relaciones comerciales.	✓ Facilidad de pago. ✓ Prioridad en la línea de fabricación. ✓ Asesoramiento técnico personalizado.	✓ Experiencia en el rubro.



<b>Sucursales Internacionales</b>	Comercializar y brindar servicio post venta de las marcas que representamos como grupo empresarial en el extranjero.	✓ Asesoramiento técnico. ✓ Intercambio de experiencias. ✓ Expansión de cartera de clientes y fortalecimiento de las líneas de negocio.	✓ Visión macro del negocio. ✓ Prestigio en el mercado. ✓ Buena imagen como organización.

**Fuente: Elaboración propia**

#### **b. Externos**

<b>StakeHolder</b>	<b>Función</b>	<b>Interés del StakeHolder</b>	<b>Interés de GINSAC PERU</b>	<b>Aporte</b>
<b>Entidades Financiera BBVA-BCP</b>	Proveedora de servicios financieros.	Que <b>GINSAC</b> , realice sus transacciones financieras por medio de sus plataformas.	Contar con una Plataforma bancaria con servicios eficientes y confiables, además de beneficios (Tasas, Tipo de cambio, etc)	✓ Transacciones financieras seguras.
<b>Entidades Gubernamentales (Municipalidades – Gobiernos Regionales)</b>	Administradora de los recursos públicos. Obras Bienes y servicios	Ejecutar sus obras y adquirir sus bienes (Maquinarias) con un proveedor de prestigio y experiencia en el rubro.	Adjudicación de Licitaciones en las jurisdicciones de las entidades públicas y de presencia comercial de la	✓ Presencia comercial. ✓ Oportunidad de nuevos clientes. ✓ Impacto positivo ante la sociedad

			organización (Nor – Oriente del Perú)	
<b>Organizaciones Agrarias (Asociaciones, Juntas de regantes, Cooperativas)</b>	Promueven el desarrollo del sector agrario, buscando mejorar su competitividad.	Que <b>GINSAC</b> , les brinde el apoyo técnico profesional, para acceder a beneficios de programas estatales.	Que se conviertan en aliados, realizando todas las compras de maquinaria en nuestra organización.	
<b>INDECOPI</b>	Protege a los consumidores frente a la adquisición de productos y servicios en general.	Que <b>GINSAC</b> , soluciones las controversias con los clientes insatisfechos sin necesidad de llegar a la entidad.	Cumplir con las regulaciones técnico normativas emitidas por <b>INDECOPI</b>	✓ Mejora de la competitividad
<b>CAPECO</b>	Fomenta y desarrolla la actividad de la construcción pública y privada	Contar con <b>GINSAC</b> , como proveedor en la EXCOM de cada año.	Generar la expansión de nuestra cartera de clientes, a través de las buenas relaciones con <b>CAPECO</b> .	✓ Oportunidad de nuevos clientes. ✓ Dar a conocer nuestras marcas. ✓ Información de vanguardia en el sector construcción.
<b>APEMA</b>	Fomentar la Productividad, Comercializació	Contar con <b>GINSAC</b> , como aliado, recibiendo	Generar la expansión de la cartera de	✓ Oportunidad de nuevos clientes en el

	n, Industrialización e Investigación de la industria arrocera en el país.	asesoramiento técnico de vanguardia en transferencia tecnológica de maquinaria para el sector arrocero.	clientes en el rubro de la industria molinera en el país	sector molinero ✓ Dar a conocer nuestras marcas.
<b>Competidores</b>	Comercializar maquinaria en el sector agrícola y construcción	Que <b>GINSAC</b> no siga expandiendo su cartera de clientes	Estudiarlos constantemente para generar estrategias que permitan siempre estar un paso adelante.	✓ Centrar en mantener clientes clave. ✓ Gestionar la innovación en servicios y equipos.

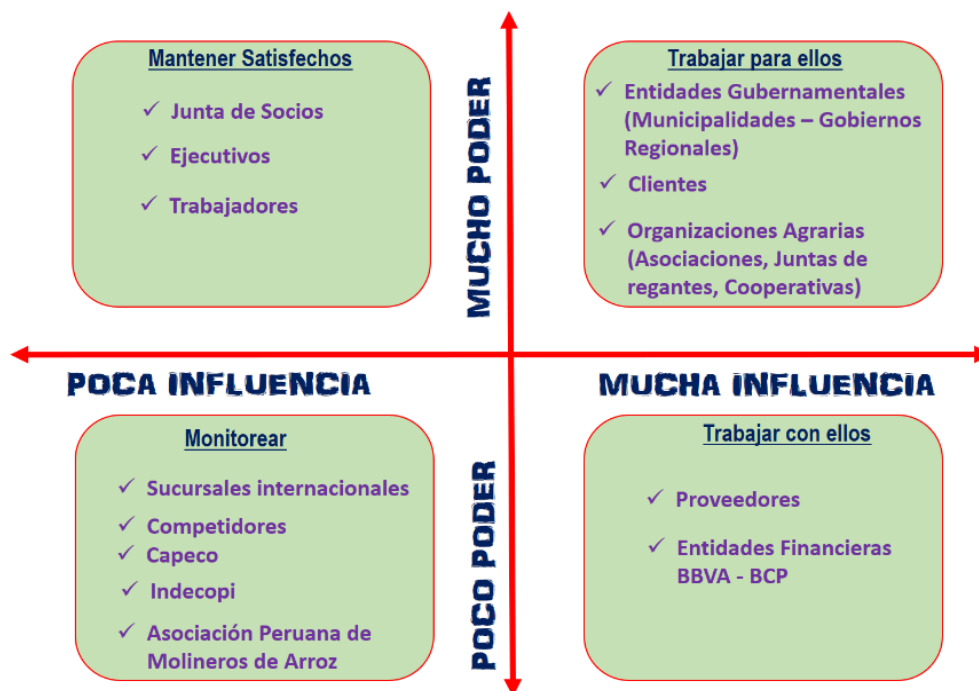
**Fuente: Elaboración propia**

## 7.2. Priorización de StakeHolders

CLAVES	ESTRATÉGICOS	DEL ENTORNO
Junta de socios	Entidades Gubernamentales (Municipalidades – gobiernos Regionales)	Competidores
Ejecutivos	Organizaciones Agrarias	INDECOPI
Clientes		Asociación Peruana de Molineros de Arroz APEMA
Proveedores		CAPECO
Trabajadores		

Fuente: Elaboración propia

## 7.3. Matriz de estrategias de StakeHolders



Fuente: Elaboración propia

## 8 ANÁLISIS EXTERNO

### 8.1 Factor Económico

#### Contexto de la Economía Mundial.

La actividad económica mundial ha evolucionado mejor a lo esperado en los últimos meses, lo que ha impulsado las perspectivas optimistas de crecimiento para el segundo semestre de 2021. Estas expectativas positivas se han visto reforzadas por el rápido avance del proceso de vacunación en las economías desarrolladas, el mayor estímulo fiscal en Estados Unidos y el exceso de ahorro privado generado durante la pandemia. Por tanto, se revisa al alza el crecimiento mundial de 5,8 a 5,9 por ciento para 2021 y de 4,0 a 4,2 por ciento para 2022. (BCRP, 2021)

#### Contexto de la Economía en el Perú.

La economía peruana crecerá un 10% en 2021 de acuerdo con las proyecciones realizadas por BBVA Research. Tras haber cerrado 2020 con una contracción en torno a un 11,5%, la estimación que realiza la entidad se apoya en gran medida en 'un efecto rebote' de ocho puntos porcentuales. (BBVA, 2021)



Fuente: BCRP y BBVA Research.

Fuente: <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-preve-que-la-economia-peruana-podria-alcanzar-un-crecimiento-del-10-en-2021/>

Los sectores con mayor avance en 2021 serán construcción, minería metálica y comercio. En el 2022 la actividad económica completará su ciclo de normalización y recibirá un impacto positivo adicional impulsado por el acceso generalizado a la vacuna. Como resultado se espera un crecimiento de un 4,5%. (BBVA, 2021)

### **Tipo de cambio en el Perú**

La volatilidad del tipo de cambio presenta desde abril de 2021 uno de los niveles más altos desde la crisis financiera internacional de 2008, lo que fue motivado principalmente por la incertidumbre electoral. En este contexto, el tipo de cambio alcanzó su nivel máximo histórico el 7 de junio de 2021 (S/ 3,938 por dólar). (BCRP, 2021)

### **Aumento del costo en fletes marítimos y su impacto en las importaciones.**

El aumento de fletes marítimos, cuyo valor por metro cúbico se incrementó en un 138% con respecto al año 2020 y la baja de importaciones en China producto del incremento en la demanda mundial, es el factor preponderante en el aumento de fletes marítimos. Además las empresas navieras tienen el reto de optimizar los flujos de carga, a través del control de contenedores vacíos versus la demanda. (PIC, 2021)

## **8.2 Factor Legal.**

### **Regulación en la importación de maquinaria agrícola**

Las medidas impositivas aplicables a las partidas arancelarias determinadas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria para importar maquinaria agrícola disponen de un arancel ad valorem del 0% y las partidas consideradas en el rubro maquinaria agrícola tienen un seguro aplicable del 1% del valor, los tributos aplicables que afectarían a todas estas partidas arancelarias serían: Impuesto General a las Ventas (IGV) 16% y el Impuesto de Promoción Municipal (IPM): Impuesto que grava las operaciones de bienes afectos al IGV, con una tasa impositiva del 2%.

En cuanto a las barreras técnicas, mencionar que según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) que no existe legislación alguna de obligado cumplimiento que afecte a la importación de maquinaria agrícola.

### **Devolución del impuesto de arroz pilado para agroexportadores**

El 6 de julio del 2019 fue publicada la ley (30978) que modifica la norma 28211, Ley que crea el Impuesto a la Venta de Arroz Pilado y modifica el Apéndice I del Texto Único Ordenado del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo 4 Ley N° 30979.

En la citada disposición se establece que en la exportación de arroz pilado y los bienes comprendidos en las sub partidas nacionales 1006.20.00.00, 1006.30.00.00, 1006.40.00.00 y 2302.20.00.00, “no está afecta al Impuesto a la Venta de Arroz Pilado”.

“Los sujetos del impuesto que realicen la exportación de los referidos bienes tendrán derecho a la devolución del Impuesto a la Venta de Arroz Pilado que se les hubiera aplicado en virtud de lo dispuesto en el artículo 4 de la Ley, conforme a lo que establezca el Reglamento.

Para efecto de lo dispuesto en el párrafo anterior es de aplicación lo regulado en el artículo 33 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por el Decreto Supremo 055-99-EF, en lo que respecta a la exportación de bienes”, indica la norma.

Gracias al acuerdo de la Comunidad Andina de Naciones permite la comercialización de productos con los países del norte, se estima que de las 200 mil toneladas que exporta del país, el 50% corresponde a productores de Lambayeque. Por lo cual la modificación legal es una gran oportunidad para la venta de las cosechadoras (maquinaria agrícola) en la región, siendo un aliciente para toda la cadena de pagos, desde las empresas agroexportadoras, a los maquinistas y agricultores que son nuestros principales clientes en sector agrícola, así mismo los productores de arroz que desde un tiempo se han visto desmotivados a seguir dedicándose a este cultivo debido a la constante

amenaza de la importación de arroz que saturó el mercado local y ocasionó una baja en los precios, por lo cual la venta de su producto a los agroexportadores sería una gran posibilidad para ellos.

### **8.3 Factor Político**

Si bien es cierto que el actual panorama político no es favorable para la inversión privada motivo de la crisis de gobernabilidad que se está viviendo el país producto de las elecciones generales, el aumento del precio del dólar, así mismo el comercio internacional, principalmente la recuperación de china en la exportaciones y el aumento de fletes marítimos, definitivamente no son el mejor panorama para incentivar la inversión por parte del sector privado, sin embargo existen programas públicos que siguen invirtiendo y dinamizando la economía en los sectores construcción y agricultura, como se desarrolla a continuación.

#### **Plan Arranca Perú**

El Decreto de Urgencia 070-2020 establece el plan de mantenimiento de vías Como parte del programa Arranca Perú, para lo cual ha destinado S/3,898 millones a nivel nacional, de los cuales S/3,705 millones corresponden a los municipios provinciales.

En el sector transportes y comunicaciones se dará mantenimiento a la red vial nacional y vecinal, generando 570, 000 puestos de trabajo y destinándose como inversión 3, 897 millones de soles.

En el rubro de agricultura se dispondrá la realización de canales de riego y mantenimiento de drenes, creándose 76, 555 puestos de trabajo y cuya inversión será de 373 millones de soles.

Debido a esta coyuntura los gobiernos regionales y locales podrán realizar la ejecución de obras que tenían en cartera, lo cual reflejará una alta demanda de maquinaria para movimiento de tierras, apertura de trochas, mantenimiento vial y de drenes de irrigación.



## **Programa Procompite**

Es una estrategia prioritaria del estado de fomento de iniciativas de negocio que realizan los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales en el marco de la Ley 29337-Ley Procompite.

Consiste en la creación, ampliación o mejoramiento de negocios competitivos, rentables, sostenibles y ambientalmente saludables, de productores y otros agentes organizados, mediante la mejora tecnológica y/o innovación. Con el objeto de mejorar la competitividad y sostenibilidad de cadenas productivas y así lograr el desarrollo económico local y regional.

El numeral 7.1 del artículo N°7 del reglamento de Procompite, señala que los Gobiernos Regionales y *Locales pueden considerar la transferencia de equipos, maquinarias, infraestructura, insumos, materiales y servicios. Cuando nos referimos a maquinarias, se refiere a todo tipo de maquinaria, incluida maquinaria pesada y maquinaria agrícola (tractores agrícolas, maquinas cosechadoras, entre otros)*. Lo cual resulta beneficioso para la empresa debido a que gracias a estos programas las asociaciones y cooperativas agrarias incluyen dentro de sus planes de negocios a ser financiados, maquinarias para la mecanización de sus tierras.

## **Programa Agroideas**

El Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS del MINAGRI (D.S. N° 019-2014-MINAGRI) ayuda a los pequeños productores asociados mediante la entrega de recursos no reembolsables para aquellos que presenten un plan de negocio sostenible y de esta manera, dotar de bienes de capital y maquinaria a estos pequeños agricultores. El cofinanciamiento del Programa se determina en función al número de socios (hasta 4 UIT por socio), es decir, mientras mayor el número de socios, mayor el cofinanciamiento del Programa, hasta por un máximo de 300 UIT por organización.

Desde el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) se ha anunciado que, a partir de enero de 2019, el Banco Agropecuario empezó a otorgar nuevamente créditos a una tasa inferior al 15% de interés efectivo anual en favor de los

pequeños productores agrarios. Este apoyo estatal lo consideramos una oportunidad para la empresa ya que estas prestaciones o beneficios crediticios son empleados a incrementar su inversión en el sector arrocerero y en ello está incluido la demanda en cosechadoras.

#### **8.4 Factor Ambiental**

##### **Clima ideal para el Agro, en nuestra zona de influencia comercial en maquinaria agrícola.**

Lambayeque, así como San Martín en el valle del Alto Mayo poseen un clima uniforme y cuenta con más horas luz que otras regiones, lo cual brinda la posibilidad de cultivar durante todo el año y de realizar riego regulado, lo cual es un factor de oportunidad para nuestros clientes agricultores.

El valle de Chancay – Lambayeque presenta un clima árido influenciado por la corriente marina de Humboldt, los Andes y el anticiclón del Pacífico Sur. La temperatura promedio anual llega aproximadamente a los 25° C fluctuando entre 18 y 27°C. La humedad relativa alcanza aproximadamente el 76% promedio anual fluctuando entre 69% y 84%. La evaporación anual alcanza los 1250mm con un promedio de 32mm / día, encontrándose los valores más altos entre los meses de Diciembre – Abril, mientras que los valores más bajos se encuentran entre los meses de Junio – Septiembre, además la radiación solar se ha mantenido en valores promedio de 6 horas / día.

##### **Geografía en la zona Nor – Oriente del País.**

Nuestra área de influencia presenta un relieve montañoso (Selva y ceja de selva), con constantes derrumbes en la época de lluvias, así mismo la infraestructura urbana y vial se encuentra en vías de desarrollo, presentando una enorme brecha por cubrir, para lo cual se necesita maquinaria para construcción y movimiento de tierras, presentando así un potencial mercado en desarrollo por los próximos 20 años, así mismo la zona de Lambayeque, San Martín y Cajamarca, cuentan con el 40% de las canteras para agregados de construcción en toda la zona nor - oriente del país.

## **8.5 Factor Tecnológico**

### **Regulación en la emisión de gases (Maquinaria Pesada)**

De acuerdo al DS 010-2017-MINAM, a partir del 01. Abril.2018: Todos los vehículos livianos y pesados (nuevos) que se incorporen al parque automotor, deben ser Euro IV, Tier II ó EPA 2007. (MTC,2017)

Lo cual es un factor limitante debido que para la aplicación de estas tecnologías necesitan de combustibles de alta calidad que no excedan los 50 ppm de azufre, el cual solo se encuentra en 18 de las 24 regiones del país; aun faltando regularse en las regiones San Martín, Piura, Tumbes, Loreto, Amazonas y Ucayali; siendo éstas donde se encuentran nuestra mayor cartera de clientes.

### **Modernización del sector industrial Arrocero**

En la Costa Norte están instalados el mayor número de molinos y en los últimos años se ha modernizado tanto la infraestructura como la maquinaria mejorando el proceso llegando hasta sistemas de selección electrónica, están agrupados en la Asociación Peruana de Molineros de Arroz – APEMA.

En la costa norte existe suficiente capacidad molinera y de almacenamiento. Los molineros prestan servicios de cosecha poniendo a disposición de los productores modernas cosechadoras que mitigan las pérdidas durante la cosecha, maximizando así la producción.

La industria molinera provee la mayor parte del financiamiento para el cultivo de arroz. Los molinos habilitan con dinero, insumos y asistencia técnica a los productores arroceros de la Costa y Selva Alta; esto hace que los productores queden comprometidos a venderles su producción al momento de la cosecha. De esta manera, los intereses que cobran los molinos a los productores se ha convertido en uno de los ingresos más importantes junto a los que se registran por servicio de pilado.

### **Maquinaria agrícola (cosechadoras) acorde al mercado peruano.**

Actualmente el mercado peruano predomina el uso de cosechadoras pequeñas para la cosecha de arroz, muchos agricultores optan por la adquisición de sus propias cosechadoras solo para su uso, y otros, además se dedican a dar el servicio de cosecha, migrando con sus máquinas junto con las campañas en las

distintas zonas del país (La Libertad, Lambayeque, Tumbes, Piura, Amazonas, San Martín, Loreto, Cajamarca y Arequipa). Típicamente las máquinas tienen especificaciones técnicas acordes a los terrenos del país, en su mayoría se encuentran equipadas con motores diésel de cuatro cilindros en línea turboalimentados con rangos de potencia nominal entre 85 a 130 hp, y rangos de torque de 120 a 200 N.m, los suficientes para desarrollarse normalmente en la geografía peruana, cuentan con anchos de corte de entre 2.8 m hasta 3.2 m, y velocidades de avance de entre 3 a 6 kg/s; así mismo equipadas ya con sistemas de pre-limpia, trilla, retrilla y sistemas de descarga que permiten abastecer directamente a la tolva de una unidad vehicular para su fácil transporte (camiones). Lo cual es una oportunidad muy bien aprovechada por la empresa al ofertar maquinarias (cosechadoras) funcionales acorde a las necesidades de la geografía de la zona de influencia.

## 8.6 Impacto de variables en clientes y proveedores

### *Factor económico*

<b>Variables</b>	<b>Impacto en clientes</b>	<b>Impacto en proveedores</b>
Lenta recuperación de la economía mundial.	Bajo	Alto
Normalización de la importaciones en China	Alto	Alto
Aumento del precio del dólar a nivel mundial.	Alto	Alto
Crecimiento esperado del 4% de la economía peruana para el 2022	Alto	Bajo
Tendencia al alza de los fletes marítimos	Alto	Alto

**Fuente: Elaboración propia**

### *Factor Legal*

<b>Variables</b>	<b>Impacto en clientes</b>	<b>Impacto en proveedores</b>
Arancel Ad Valorem de 0% en partidas arancelarias para importación de maquinaria	Bajo	Bajo
Devolución del impuesto de arroz pilado para agroexportadores	Alto	Bajo

**Fuente: Elaboración propia**

### *Factor Político*

<b>Variables</b>	<b>Impacto en clientes</b>	<b>Impacto en proveedores</b>
Plan Arranca Perú	Alto	Bajo
Programa PROCOMPITE	Alto	Bajo
Programa AGROIDEAS	Alto	Bajo

**Fuente: Elaboración propia**

### *Factor Ambiental*

<b>Variables</b>	<b>Impacto en clientes</b>	<b>Impacto en proveedores</b>
Fenómeno del niño costero	Alto	Bajo
Cambio climático	Alto	Alto
Incremento de conflictos socio ambientales	Alto	Bajo

**Fuente: Elaboración propia**

### *Factor Tecnológico*

<b>Variables</b>	<b>Impacto en clientes</b>	<b>Impacto en proveedores</b>
Regulación en la importación de motores con normas de emisión EURO IV	Bajo	Alto
Modernización del sector industrial arrocero	Alto	Bajo
Ingreso de competidores con especificaciones técnicas de maquinaria más acorde al mercado peruano	Alto	Alto

**Fuente: Elaboración propia**

## 8.7 Impacto de las variables en la empresa

### *Factor económico*

<b>Variables</b>	<b>Impacto para la empresa</b>	<b>Comentario</b>
Lenta recuperación de la economía mundial.	Alto	Afecta a los clientes extranjeros, por lo que reduce la demanda.
Normalización de la importaciones en China	Alto	Al normalizarse bajan los precios de los fletes y con ello el precio de venta de las maquinaria al cliente final, siendo más atractivo la adquisición de maquinaria
Aumento del precio del dólar a nivel mundial.	Alto	Debido a que compramos dólar en la entidades financieras para poder importar la maquinaria, eso subirá los costos y por ende precios de venta.
Crecimiento esperado del 4% de la economía peruana para el 2022	Alto	Debido a que incentivaría la inversión privada y con ello el destrabe de proyectos en infraestructura vial y agrícola, lo que conllevaría a la adquisición de maquinaria.
Tendencia al alza de los fletes marítimos	Alto	Elevaría los costos de importación en la maquinaria.

**Fuente: Elaboración propia**

### *Factor Legal*

<b>Variables</b>	<b>Impacto para la empresa</b>	<b>Comentarios</b>

Arancel Ad Valorem de 0% en partidas arancelarias para importación de maquinaria	Bajo	Debido a todos nuestros competidores cuentan con el mismo beneficio.
Devolución del impuesto de arroz pilado para agroexportadores	Alto	Debido a que nuestros clientes contará con mayor poder adquisitivo para poder invertir en sus negocios

**Fuente: Elaboración propia**

*Factor Político*

<b>Variables</b>	<b>Impacto para la empresa</b>	<b>Comentarios</b>
Plan Arranca Perú	Alto	Debido a que incentivará la inversión en el sector construcción, reactivando proyectos de infraestructura donde se necesita maquinaria para movimiento de tierras.
Programa PROCOMPITE	Alto	Debido a que incentiva la inversión de tecnología en las cadenas productivas agrícolas donde tenemos participación (Arroz, quinua, cebada, maíz, etc)



Programa AGROIDEAS	Alto	Debido a que incentiva la inversión de tecnología en las cadenas productivas agrícolas donde tenemos participación (Arroz, quinua, cebada, maíz, etc)
--------------------	------	---

**Fuente: Elaboración propia**

#### *Factor Ambiental*

<b>Variables</b>	<b>Impacto para la empresa</b>	<b>Comentarios</b>
Fenómeno del niño costero	Bajo	Debido a que uno fuerte que atañe a la agricultura seriamente es cada 18 años.
Cambio climático	Bajo	Debido a que este se evidencia progresivamente, lo suficiente a que el mercado se adapte al cambio adopte nuevas tecnologías.
Incremento de conflictos socio ambientales	Bajo	Ya que en nuestra zona de influencia no atañen proyectos de gran envergadura, siendo los principales clientes,

---

canteras, chancadoras y constructoras.

---

**Fuente: Elaboración propia**

*Factor Tecnológico*

<b>Variables</b>	<b>Impacto para la empresa</b>	<b>Comentarios</b>
Regulación en la importación de motores con normas de emisión EURO IV	Bajo	Debido a que nuestros competidores tienen la misma limitante.
Modernización del sector industrial arrocero	Alto	Ya que presenta una oportunidad, debido a que el mayor parque industrial arrocero está en nuestra zona de influencia (Lambayeque y Piura)
Ingreso de competidores con especificaciones técnicas de maquinaria más acorde al mercado peruano	Alto	Ya que importan maquinaria de baja calidad con precios bajos y se abanderan que son de procedencia asiática, contribuyendo así a la mala reputación del producto.

---

**Fuente: Elaboración propia**

## **8.8 Oportunidades y Amenazas**

Dentro de los factores políticos analizados se ha detectado que el factor político representa una amenaza debido al clima de inestabilidad política del gobierno, motivo del cambio de mando próximo, ya que esto al futuro podría repercutir en una paralización de los proyectos relacionados a los programas ARRANCA PERU, AGROIDEAS Y PROCOMPITE.

Respecto al factor económico se considera una oportunidad la proyección de un 4% de crecimiento para el 2022, sin embargo esto dependerá mucho de que la economía mundial se recupere, el precio del cobre recupere su precio y que se estabilice políticamente el país, así mismo se considera una amenaza la tendencia al alza y/o inestabilidad de los fletes marítimos, ya que es riesgoso importar una gran cantidad de stock, y luego los fletes bajen, dejándonos con unos precios de ventas poco competitivos respecto a competidores que importes con nuevos fletes mas baratos.

Dentro del factor legal resaltamos la presión fiscal impuesta por el Estado con el fin de recaudación, debido a que ya pasó el periodo de gracias debido a la pandemia; esto implica la disminución de liquidez para las empresas.

El factor tecnológico se considera una amenaza a la libre importación de maquinaria por parte de nuestros competidores, la cual está ingresando al país debido a que cumplen con los requisitos mínimos para su comercialización, sin embargo, cuentan con calidad muy por debajo de los productos que GINSAC IMPORT SAC; comercializa, que también son de procedencia asiática, pero con componentes americanos, japoneses, italianos y alemanes, lo cual sube el precio de venta, pero el cliente final al momento de la compra aún se comporta reacio a entender y agrupa a todos los asiáticos en un solo grupo, catalogándolos como que son de mala calidad, producto de la experiencia con equipos y/o maquinaria de alguno de nuestros competidores directos.

## 8.9 Matriz EFE

Factores de criterio de éxito		Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Oportunidades</b>				
O1	Proyección de crecimiento del 4% de la economía del país para el 2022	0.04	3	0.12
O2	Normalización de las exportaciones en China	0.09	4	0.36
O3	Modernización del sector industrial Arroceros	0.05	2	0.1
O4	Recuperación de la economía mundial	0.10	4	0.4
O5	Devolución del impuesto de arroz pilado para agroexportadores	0.12	1	0.12
O6	Inversión en programas Agroideas, Procompite y Arranca Perú	0.22	4	0.88
<b>Amenazas</b>				
A1	Inestabilidad Política en el país.	0.11	2	0.22
A2	Importación de maquinaria bajo normas EURO IV.	0.07	2	0.14
A3	Tendencia al alza en fletes marítimos.	0.10	2	0.2
A4	Aumento del precio del dólar a nivel mundial.	0.10	1	0.1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.64</b>

**Fuente: Elaboración propia**

La matriz de evaluación EFE de la empresa GINSAC IMPORT SAC cuenta con 10 factores determinantes de éxito, de los cuales, 6 son oportunidades y 4 son amenazas. El ponderado obtenido es de 2.64 se ubica por encima del promedio, lo que demuestra aprovechamiento de las oportunidades y una adecuada respuesta para neutralizar las amenazas. Éste indicador puede mejorar si la empresa enfoca correctamente sus estrategias y replantea sus actividades clave para aprovechar de una manera más eficientes las oportunidades.

## 9 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### 9.1 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

#### Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos hoy en día no representan una gran amenaza puesto que las máquinas utilizadas en el sector construcción (movimiento de tierras), industrial (procesamiento de arroz) y agrícola (cosechadoras de granos); están definidas y el país cuenta distribuidores con tecnología de vanguardia en los tres sectores; vale mencionar que el sector industrial, existen hoy por hoy máquinas de pequeñas capacidades para algunos de los procesos en la transformación de productos (Trilla, descascarado), pero estos no representan amenaza debido a que su uso incurre en un alto costo ya que dependen de mayor utilización de mano de obra y los clientes industriales grandes no lo consideran una opción.

Matriz de Productos sustitutos						
		*(1)	*(2)	*(3)	*(4)	*(5)
Desarrollo potencial de productos sustitutos		Nada Atractivo	Poco Atractivo	Negativo	Atractivo	Muy Atractivo
Factor	Comentario					
Máquinas de uso manual	Su uso representa desfasado en las industrias		X			

**Fuente: Elaboración propia**

El resultado de la matriz es de 1 lo que indica que la industria es poco atractiva para los proveedores de productos sustitutos

#### Amenaza de nuevos ingresos.

Con las políticas implementadas en los últimos diez años en el Perú en materia de importaciones y tratados de libre comercio con China, se han incrementado la cantidad de competidores que importan maquinarias sobre todo en el sector construcción e industrial, lo cual se considera una amenaza debido a que estos al estar en la capital del país, y no contar con sedes descentralizadas en provincia

para realizar un servicio de post venta, solo se dedican a vender sus productos a un precio bajo relativo al de provincias (debido a que no consideran el post venta, ni los fletes de transportes), sin embargo esto representa una amenaza para los clientes más pequeños (pequeñas constructoras, venta de agregados, canteras, chancadoras) que lo que buscan es buen precio de venta (bajos precios), mientras que clientes grandes como constructoras que licitan con el estado, empresas mineras, son las que prefieren siempre tener un proveedor que les brinde un excelente respaldo post venta.

Matriz de ingresos de nuevos competidores						
Entrada potencial de nuevos competidores		*(1)	*(2)	*(3)	*(4)	*(5)
Factor	Comentario	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Bajo costo por celebración de TLC con China	Los costos de maquinaria se abarata por el bajo arancel				X	
Diversidad de marcas	Existen diversas marcas extranjeras que pueden ser representadas en el país				X	
Alto requisito de capital	Ingresar a competir al mercado significa tener un alto capital		X			

**Fuente: Elaboración propia**

El resultado de la matriz es de 3.33, lo que indica que existe atractividad en el mercado para nuevos entrantes.

**Poder del cliente.**

Los clientes de la empresa GINSAC IMPORT SAC son empresas pertenecientes al sector construcción, agrícola, industrial y el sector público (gobiernos regionales, provinciales y distritales), respecto a las primeras cuentan con capitales relativamente altos, y líneas el sistema financiero, capaz de la adquisición de maquinaria al contado, por otro lado, el sector agrícola es el que más adolece de liquidez, debido a que ésta, está supeditada al buen precio de sus cosechas, por otro lado están los clientes industriales que si bien es cierto la

rotación del pool de maquinarias es baja, cuando lo hacen solicitan grandes volúmenes de éstas, ya que van cambiando o renovando todas sus líneas de producción. Así mismo tanto con clientes industriales y del sector construcción se manejan facilidades de pago y de plazos de entrega, debido a que éstos pueden hacer el desembolso antes de que las maquinarias se encuentren en stock, es decir antes de que se haga el pedido de importación, así podemos contar con una liquidez para poder negociar con la fábrica un buen precio FOB (precio puesto en puerto de salida). Finalmente, el sector público es que normalmente requiere en grandes volúmenes y en todos los niveles de gobierno maquinaria pesada para trabajos de mantenimiento de vías, aperturas de nuevas trochas, limpieza de canales y drenes de irrigación, atención de desastres y emergencias, etc. Con lo que resulta que tiene un gran poder de adquisición y facilidad de entrega ya que esperamos ganar las licitaciones, para poder importar la maquinaria como venta segura.

Matriz de Poder de los clientes						
Poder potencial de los compradores		*(1)	*(2)	*(3)	*(4)	*(5)
Factor	Comentario	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Volúmenes de compra grandes	Solo se suscita en clientes públicos como gobiernos regionales.				X	
Condiciones de pago	Facilidades de pagar por partes sin endeudarse en el sistema financiero, realizando compras con el 30% para ingresar a línea de fabricación					X
Fechas de entrega	Existe en contrato establecido que si no se cumple con el cliente, ellos gozan de aplicar penalidad al proveedor				X	

**Fuente: Elaboración propia**

El resultado de la matriz es de 4, lo que indica que existe atractividad en el mercado para los potenciales compradores.

**Poder de los proveedores.**

Actualmente GINSAC IMPORT SAC, depende de cuatro fábricas en China puntualmente, maquinaria pesada (cargador frontal, retroexcavadora, excavadora, tractor de orugas, motoniveladora, rodillo compactador) de la fábrica XCMG (Xuzhou Construction Machinery Group Co), en volquetes, cisternas, compactadores de basura, camiones grúas de la fábrica SINOTRUK, así mismo en cosechadoras y productos industriales la fábrica ZOOMLION y ZUKAI respectivamente.

Todas las fábricas proveedoras brindan la facilidad de pago al crédito, bajo la modalidad de 30% de adelantado para ingresar a líneas de fabricación, y el resto al crédito por 270 días, así mismo cabe resaltar que las negociaciones son muy directas debido a que el socio mayoritario se encuentra en el país de origen y es oriundo de China, por lo cual no existen limitaciones de idioma y las negociaciones prosperan con agilidad.

Matriz de Poder de los Proveedores						
Poder de negociación de los proveedores		*(1)	*(2)	*(3)	*(4)	*(5)
Factor	Comentario	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Costo de cambio de marcas	Las marcas se encuentran posicionadas en el mercado, cambiarlas representa un alto costo.				x	
Condiciones de pago	Estan determinadas en función a la entrega en puerto de destino CIF, y el tiempo aproximado es de 120 días, así mismo el crédito de ser el caso es a 270 días.		x			
Fechas de entrega	Tienen total libertad sin causal de penalidad con el comprador incumplir el tiempo de entrega, considerando cualquier eventualidad en fábrica y/o feriados como año nuevo chino donde todas las fabricas se cierran por un mes.				x	

**Fuente: Elaboración propia**



El resultado de la matriz es de 3.33, lo que indica que existe atractividad en el mercado para los proveedores de maquinaria.

### Intensidad de rivalidad entre competidores actuales.

Actualmente en el sector maquinaria pesada existe mayor competencia, respecto a precios para el sector privado y pequeños clientes, sin embargo, en grandes clientes como constructoras que trabajan en provincias y necesitan presencia comercial de sus proveedores de maquinaria, GINSAC IMPORT SAC tiene el liderazgo en la zona nor oriente del país, así mismo para las instituciones públicas por estar en la zona de exoneración del impuesto a las ventas (IGV) por encontramos en zona de injerencia a la ley de la amazonia, se cuenta con pocos competidores de maquinaria asiática.

Por otro lado, en cosechadoras, se cuenta con competidores fuertes, que importan marcas asiáticas las cuales las tienen patentadas y protegidas como representación exclusiva, por otro lado, en maquinaria industrial podríamos decir que el sector nor oriente peruano está monopolizado con lo que respecta a maquinaria asiática.

Matriz de rivalidad entre los competidores directos						
Rivalidad entre empresas competidoras		*(1)	*(2)	*(3)	*(4)	*(5)
Factor	Comentario	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Pocas empresas en el mercado	Existen pocas empresas que manejen los tres rubros y con marcas asiáticas representativas				x	
Marcas posicionadas	En maquinaria pesada existen marcas posicionadas de renombre, así como en el sector agrícola e industrial por la empresa FERREYROS.				x	
Experiencia en el rubro	Existen competidores en maquinaria de procedencia americana que gozan de gran experiencia en los rubros, construcción, agrícola e industrial				x	

**Fuente: Elaboración propia**

El resultado de la matriz es de 4, lo que indica que existe competencia en el mercado.

### Grado de atractividad de la industria

<b>Grado de Atractividad</b>	
<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Puntaje</b>
Desarrollo potencial de productos sustitutos	1
Poder de negociación de los clientes	4
Poder de negociación de los proveedores	3.33
Rivalidad entre empresas competidoras	4
Entrada potencial de nuevos competidores	3.33
Promedio	3.132

**Fuente: Elaboración propia**

En conclusión, el mercado de la importación y comercialización de maquinaria es atractivo.

## Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

EMPRESAS COMPETIDORAS		GINSAC IMPORT S.A.C		MOTRIZA S.A		MORGILLO SELVA S.A.C	
Factores clave del éxito	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Servicio al cliente	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
2. Precio	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4
3. Calidad del Producto	0.3	3	0.9	4	1.2	4	1.2
4. Superioridad Tecnológica	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
5. Relaciones con Proveedores	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45
6. Fortaleza financiera	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
7. Efectividad publicitaria	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.5</b>		<b>3.5</b>		<b>3.05</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Las calificaciones son los siguientes: **(1)** menor debilidad, **(2)** mayor debilidad, **(3)** menor fuerza y **(4)** mayor fuerza.

### ANÁLISIS

Como se observa en la matriz MPC el factor crítico es las relaciones con los proveedores, en la cual se destaca una calificación de 4, ubicándonos por encima de nuestros competidores y esto se debe a la ventaja de que socios de nuestra empresa radican en el país de origen de los equipos (China) que importamos y las negociaciones son muy rápidas y seguras, obteniendo un mejor precio y tiempo de despacho con respecto a nuestros competidores, asegurándonos un stock de maquinaria importante.

La empresa Motriza. SA obtiene el mismo ponderado de 3.5 que nuestra representada; representando así el competidor más fuerte, según la ponderación de la MPC; no obstante, hay otras variables como la ubicación geográfica (Sede Lima) de la empresa Motriza .SA y la injerencia que tiene en el mercado del nor - Oriente, siendo esta muy baja, con lo cual realmente lo convierte en un competidor en las zonas centro y sur del país, mientras que MORGILLO solo representa una verdadera competencia en la zona exonerada del impuesto bajo la ley de la Amazonía, ya que sus sedes se encuentran allá.

## 10 ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
1. Catorce años de experiencia en el rubro	1.Inadecuado planeamiento estratégico
2. Capacidad financiera para sostener hasta 1 año el stock de maquinaria disponible para la venta.	2.Poco personal en área de ventas.
3. Socios residentes en el país de origen de las importaciones.	3.Falta de habilidades comunicativas y liderazgo en el departamento de operaciones.
4.Capacidad de oferta en maquinaria para las distintas etapas del ciclo productivo del arroz y líneas completas de maquinarias para el movimiento de tierras en el sector construcción.	4.Ineficiente sistema de control de inventarios en el área de repuestos.
5. Amplia experiencia del personal de ventas el cual brinda además un servicio de 24x7 durante el periodo de cosecha.	5.Personal ineficiente en conocimiento de comercio electrónico.
6. Unidades móviles propias para transportar a los clientes y brindar asistencia técnica en campo.	6.Página web con catálogo desactualizado.
7. Buena ubicación e infraestructura de local propio, exhibición, taller, bahía de lubricación.	
8. Adaptabilidad de las cosechadoras para ser usadas en quinua, cebada, maíz, así como personalización en la configuración de los subsistemas de las maquinarias para movimiento de tierras.	
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Capacidad económica en las organizaciones (juntas, cooperativas, asociaciones) debido a la ayuda económica estatal del Programa de compensación para la competitividad Agroideas y Procompite.</p> <p>2. Ante la coyuntura de la pandemia y la actual política de reactivación económica existe una gran demanda de maquinaria para movimiento de tierras, apertura de trochas y mantenimiento vial en el sector público.</p> <p>3. Nuestros competidores, tanto en la selva como en el norte, no brindan servicio de mantenimiento ni reparación de cosechadoras.</p> <p>4. Nuestro competidor Morgillo Selva S AC no comercializa repuestos de manera permanente en Lambayeque, solo en época de campaña de cosecha.</p> <p>5. El Local de nuestro competidor Motriza SA en el norte, no cuenta con una infraestructura adecuada.</p> <p>6. No existe otro proveedor con la misma experiencia en comercialización de maquinaria en los tres rubros en la región Lambayeque.</p> | <p>1. Existe barreras en el aspecto técnico de importación.</p> <p>2. Tendencia alcista del precio del dólar.</p> <p>3. Rebrote de covid-19 en China y paralización en la producción de las fábricas.</p> <p>4. Establecimiento de la empresa Morgillo Selva SAC en Lambayeque.</p> |
|---|---|

**Fuente: Elaboración propia**

### Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factor Crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
<b>FORTALEZAS</b>			
Catorce años de experiencia en el rubro	0.10	4	0.40
Capacidad financiera para sostener hasta 1 año el stock de maquinaria disponible para la venta.	0.05	4	0.20
Socios residentes en el país de origen de las importaciones	0.05	4	0.20
Capacidad de oferta en maquinaria para las distintas etapas del ciclo productivo del arroz.	0.08	4	0.32
Líneas completas de maquinarias de movimiento de tierras para el sector construcción.	0.09	3	0.27
Amplia experiencia del personal de ventas.	0.07	3	0.21
Unidades móviles propias para transportar a los clientes y brindar asistencia técnica en campo.	0.05	3	0.15
La fuerza de venta brinda servicio 24x7 en época de cosecha.	0.05	4	0.20
Buena ubicación e infraestructura de local propio, exhibición, taller, bahía de lubricación.	0.02	3	0.06
<b>Sub Total Fortaleza</b>			<b>2.01</b>

DEBILIDADES			
Falta de un adecuado planeamiento estratégico	0.09	2	0.18
Poca personal en área de ventas.	0.08	2	0.16
Falta de habilidades comunicativas y liderazgo en el departamento de operaciones.	0.08	1	0.8
ineficiente sistema de control de inventarios en el área de repuestos.	0.05	2	0.10
Personal ineficiente en conocimiento de comercio electrónico.	0.04	1	0.04
Página web con catálogo desactualizado.	0.01	1	0.01
Sub Total Debilidades			1.29
TOTAL			3.3

Calificación: Debilidad mayor (calificación = 1), Debilidad menor (calificación = 2), Fuerza menor (calificación =3), Fuerza mayor (calificación = 4).

**Fuente: Elaboración propia**

### ANÁLISIS

Según el análisis MEFI, nuestra representada obtuvo un ponderado por encima de la media con un 3.3 lo cual refleja una empresa fuerte, sin embargo evidencia que nuestra principal fortaleza es la experiencia de la organización en el rubro de maquinaria, representada con un ponderado de 0.10 y una calificación de 4, así mismo contar con portafolios completos de maquinaria para el ciclo productivo del arroz (0.08) y la construcción (0.09), respalda el éxito de la empresa en el tiempo.

Por otro lado, nuestra principal debilidad es la falta de un planeamiento estratégico con un ponderado de 0.09 y la falta de vendedores especializados, con un ponderado de 0.08 en lo cual tocaría plantear estrategias de mejora.

## 11 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS FO

ESTRATEGIAS DO

<p><b>F1-O1</b> Capacitar a personal solicitar capacitaciones con personal de los programas Procompite y agroideas a mi personal de ventas, así mismo conseguir el listado de asociaciones que califican para estos beneficios por parte de ambos programas, para así llegar a ellos y ser incluidos en sus planes de negocio la opción de adquisición de maquinarias.</p>	<p><b>D1 – O2, O3</b> Implementar un plan estratégico donde incluya como stakeholders de interés primario a las cooperativas, e instituciones gubernamentales.</p>
<p><b>F1, F2 – O2</b> Realizar capacitaciones a mi personal de ventas en contrataciones con estado para poder participar en las licitaciones en el plan Arranca Perú.</p>	<p><b>D2, – O3, O4</b> Elaborar un plan de capacitación a vendedores para potencializar la captación de clientes durante época de cosecha, adicionalmente a ello, realizar un plan de captación de nuevos talentos para las ventas.</p>
<p><b>F2, F3 – O4</b> Importar una gran cantidad de repuestos antes de la próxima campaña de cosecha, buscando mejores precios en fábrica debido al volumen, y bajar nuestros precios de repuestos durante el periodo de campaña, ofertándolos junto con las unidades móviles que van a brindar servicio técnico en campo, para así quitar mercado a Morgillo selva SAC que viene al norte con mejores precios en épocas de campaña.</p>	<p><b>D3 – O6,</b> capacitar en aptitudes blandas al jefes de operaciones, con la finalidad que gane competencias que permitan mejor explotar el mercado debido a la falta de presencia permanente de los competidores en la zona geográfica.</p>
<p><b>F8 – O1</b> Mandar vendedores a la zona sur y visitar asociaciones, cooperativas capaces de adquirir cosechadoras de granos para sus cultivos (quinua, cebada, trigo) mediante programas Procompite y Agroideas.</p>	<p><b>D5, D6 – O4, O5, O6</b> Contratar una especialista en marketing digital con la finalidad de actualizar los catálogos electrónicos y así explotar mejor las redes sociales con la publicidad a nuestros clientes, realizando preventas (oportunidad de realizar transacciones y luego envío de repuestos)</p>

#### ESTRATEGIAS FA

#### ESTRATEGIAS DA

<p><b>F3 – A2</b> Contratar con la fábrica lotes grandes de unidades (maquinarias), buscando un mejor precio por volumen y gracias a los socios en china conseguir mantener los créditos a 270 días.</p>	<p><b>D1 – A1, A2, A3</b> Contemplar dentro de la elaboración del planeamiento estratégico un escenario negativo considerando el rebrote de la covid, las barreras en la importación y la tendencia del alza al dólar</p>
<p><b>F2 – A3,</b> realizar un importe de mercadería grande de las tres sedes Perú, Colombia y Ecuador, asegurando tener maquinaria en el continente por un año, sin necesidad de depender de los envíos de china</p>	
<p><b>F1, F7 – A4</b> Invertir en el mantenimiento de la infraestructura y ampliación de las sedes en Nueva Cajamarca y Bagua Grande.</p>	

## **12 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **Objetivos a largo plazo**

- Ser los pioneros en ofrecer maquinaria acorde a las normas internacionales de manera que sean más amigables con el medio ambiente sin dejar de responder a las necesidades requeridas por nuestros clientes de la zona nor - oriente.
- Reforzar la calidad en la atención de la fuerza de venta en campo mediante capacitaciones respetando las normas de bioseguridad.
- Mejorar los canales de comunicación interna, especialmente en los departamentos de operaciones y ventas con la aplicación de un programa de coaching motivacional que mejoren las competencias y relaciones de los colaboradores.
- Implementar un sistema de control de inventarios eficiente en el área de repuestos, a través de la contratación de un software que maneje el inventario.
- Repotenciar los canales digitales para el comercio electrónico contando con un personal idóneo especialista en el área para mantener nuestras redes siempre actualizadas.

### **Objetivos a corto plazo**

- Buscar proveedores que ofrezcan cosechadoras amigables con el medio ambiente.
- Publicar convocatorias para empresas que realizan capacitaciones para la fuerza de ventas sobre la atención de clientes.
- Buscar profesionales que sean especialistas en coaching motivacional para mejorar la relación entre colaboradores.
- Contratar un community manager con experiencia en manejo de redes sociales empresariales, para repotenciar estas.



## ANEXO 06: FICHAS DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO 2021-2023 PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE GINSAC IMPORT S.A.C. , CHICLAYO – LAMBAYEQUE

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Chero Zurita Juan Carlos

**Gado académico:** Magister

**Profesión:** Abogado

**DNI N°** 16689094

**N° de registro SUNEDU:**

**Centro de labores:** Universidad César Vallejo

**Título del trabajo de investigación:** Plan estratégico para la gestión empresarial de GINSAC IMPORT S.A.C., Chiclayo – Lambayeque.

**Autor:** JESÚS DANY TIRADO DELGADO

**Maestría en administración de negocios – MBA**

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**

**Fecha de validación:** 11 de junio del 2021

#### a. Pertinencia con la investigación

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con las variables y dimensiones.		Pertinencia con las dimensiones e indicadores.		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PROPUESTA	X		X		X		X	

#### b. Pertinencia con la aplicación

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Se aplica al contexto de la investigación		Soluciona el problema de salud pública		Su aplicación es sostenible en el tiempo		En su ejecución involucra a otras instituciones y población	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

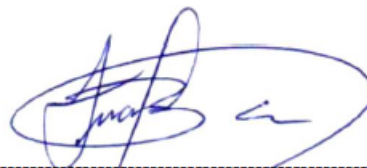
PROPUESTA	X		X		X		X	
-----------	---	--	---	--	---	--	---	--

**DECISIÓN:**

La Propuesta se encuentra estructurada con los puntos acorde a la problemática a solucionar. Tiene pertinencia positiva con la investigación y sus dimensiones e indicadores como también pertinencia con su aplicación. Sustentada en la teoría específica y en la práctica.

Luego de haberla leído y analizado se concluye que cumple con los aspectos relacionados a la pertinencia con la investigación, así como la pertinencia con la aplicación determinando su propuesta y aplicación posterior.

OBSERVACIONES: .....




---

**Mg. Juan Carlos Chero Zurita**  
**DNI 16689094**  
**EXPERTO**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021-2023 PARA LA  
GESTIÓN EMPRESARIAL DE GINSAC IMPORT S.A.C., CHICLAYO –  
LAMBAYEQUE.**

**(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, **Rolando Valdivia Correa**, identificado con DNI N° 42728204, con Grado Académico de Magíster en Administración de Negocios en la Universidad César Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° 052-096504:

Hago constar que he leído y revisado el **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2023**, correspondientes a la Tesis **Plan estratégico para la gestión empresarial de GINSAC IMPORT S.A.C., Chiclayo–Lambayeque**, de la Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad Cesar Vallejo. **Cuyo Autor es: JESÚS DANY TIRADO DELGADO** de la **Maestría en administración de negocios – MBA promoción 2021-1**

La estructura de la propuesta se distribuye en dos partes: la primera parte corresponde a los aspectos administrativos e históricos de la empresa y la segunda parte que corresponde a la parte operativa del plan estratégico a aplicar en la empresarial de GINSAC IMPORT S.A.C., Chiclayo

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Plan estratégico 2021-2023 para la gestión empresarial de GINSAC IMPORT S.A.C., Chiclayo – Lambayeque.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
98%	95%	99%	97%

**DECISIÓN:**

Observando las decisiones de aplicabilidad, contextualización y pertinencia nos determinan un **ALTA NIVEL DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**, lo que nos hace determinar un resultado favorable de su propuesta y aplicabilidad en la EMPRESA GINSAC IMPORT SAC en la ciudad de CHICLAYO. Esto queda fundamentado con los casos de planes estratégicos parecidos que se han aplicado en diferentes empresas a las cuales he sido adscrito, fundamentado

con la teoría como el stakeholder que se refiere al público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento. Con público me refiero a todas las personas u organizaciones que se relacionan con la actividad y decisiones de una empresa como: empleados, proveedores, clientes, gobierno entre otros, que fortalecen la estructura de la propuesta del plan estratégico 2021-2023.

OBSERVACIONES: **NINGUNA**

.....  
.....

Chiclayo, 11 de Junio del 2021.

Mg. en Administración de Negocios

Código de registro de SUNEDU: 052-096504

Centro de labores: RM PACKING & SERVICE SAC

Profesión: Contador Público



---

MBA CPC Rolando Valdivia Correa  
Mg en Administración de Negocios  
DNI. 42728204  
**EXPERTO**

## ANEXO 07: AUTORIZACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA



"AÑO DEL BICENTENARIO: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"


Chiclayo 15 de junio del 2021

**Señor** : Ing. Jesus Dany Tirado Delgado – Maestrante del MBA – UCV.  
**DNI** : 45497417  
**Asunto** : Autorización para aplicación de investigación en nuestra organización.

A través del presente, en mi calidad de gerente general y accionista de la empresa GINSAC IMPORT SAC, con RUC: 20487725286 y domicilio fiscal en CAR. PANAMERICANA NORTE KM 790 (50MTS AV VENEZUELEA FTE OBRA MAGISTERIAL) CHICLAYO – CHICLAYO – LAMBAYEQUE, autorizo a usted en su calidad de maestrante del MBA –UCV a poder realizar su investigación: "Plan estratégico para la gestión empresarial de GINSAC IMPORT S.A.C. Chiclayo – Lambayeque" en la sede Chiclayo de mi organización.

Reiterarle remitir el informe una vez concluida su investigación con la finalidad de contribuir al beneficio y desarrollo de la empresa.

Atentamente

  
GINSAC IMPORT S.A.C.  
Demetrio Guevara Bernal  
GERENTE GENERAL

Carr. Panamericana Norte km. 790- Chiclayo | Telf.074-266772

[www.ginsac.com.pe](http://www.ginsac.com.pe)



ANEXO 08: MATRIZ DE CONSISTENCIA:

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO 2021 – 2023 PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE GINSAC IMPORT SAC, CHICLAYO - LAMBAYEQUE

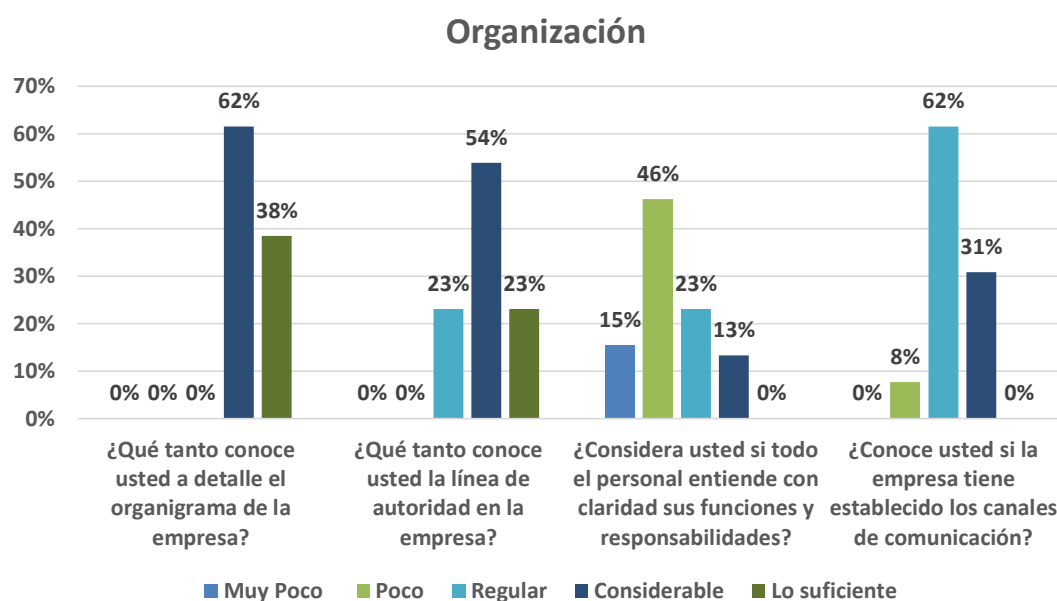
MAESTRANTE: Jesus Dany tirado Delgado.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO
¿De qué manera la implementación de un Plan Estratégico en el periodo 2021 - 2023 mejorará la gestión empresarial de GINSAC IMPORT SAC?	<p><b>General:</b> Proponer un Plan Estratégico 2021- 2023 para la mejora de la gestión empresarial de GINSAC IMPORT SAC.</p> <p><b>Específicos:</b> Diagnosticar la situación actual de la gestión empresarial y planeamiento estratégico de empresa GINSAC IMPORT SAC.</p> <p>Identificar y analizar los factores internos (FODA) y externos (PEST), de la empresa GINSAC IMPORT SAC.</p> <p>Diseñar el plan estratégico 2021 - 2023 de la empresa GINSAC IMPORT SAC.</p> <p>Validar el plan estratégico por un juicio de expertos en el tema.</p>	<p><b>Hi:</b> La propuesta de Plan estratégico 2021 – 2023 permitirá mejorar la gestión empresarial de GINSAC IMPORT SAC.</p> <p><b>Ho:</b> La propuesta de Plan estratégico 2021 – 2023 no permitirá mejorar la gestión empresarial de GINSAC IMPORT SAC.</p>	<b>Independiente:</b> El plan estratégico	Formulación y planeamiento	Misión – Visión Objetivos a largo plazo Valores institucionales Código de ética. Análisis interno y externo.	Cuantitativo	Descriptivo - Propositivo	No experimental de corte transversal	<p><b>Población:</b> Está formada por la totalidad de trabajadores de las sucursales de GINSAC IMPORT SAC: Chiclayo, Bagua Grande y Nueva Cajamarca.</p>
				Implementación y dirección	Objetivos a corto plazo Políticas Estrategias (internas y externas). Recursos				
				Evaluación y control	Evaluación de desempeño  Cuadro de Mando Integral				
			<b>Dependiente:</b> La gestión empresarial	Planeación / Identificación	Visión – misión, Objetivos Valores Estrategias y políticas.				<p><b>Muestra:</b> Está formada por trece trabajadores los cuales son la totalidad de la sede principal en la ciudad de Chiclayo.</p>
				Organización  Ejecución / Dirección	Organigrama (línea de autoridad), Funciones y responsabilidades.				

					Canales de comunicación.  Toma de decisiones (liderazgo). Gestión de talento humano. Gestión de recursos. Stakeholders.				<b>Muestreo:</b> Para seleccionar la muestra se utilizará el muestreo no Probabilístico de manera intencional
				Control	Auditorías.  Retroalimentación (pautas, medidas correctivas).				
				Formulación y planeamiento	Misión – Visión (Objetivos a largo plazo) Código de ética.				
				Implementación y dirección	Objetivos a corto plazo Políticas Estrategias (internas y externas)				

## ANEXO 09: FIGURAS ESTADÍSTICAS

### Dimensión Organización

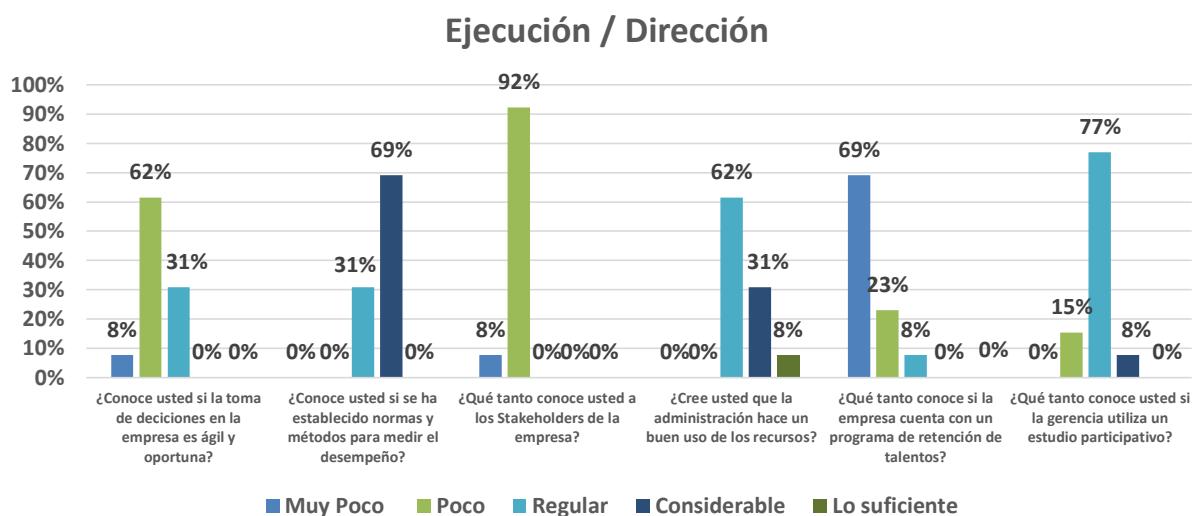


Fuente: Elaboración propia, Aplicación de instrumento: Gestión Empresarial

Se observa en la figura una tendencia al entendimiento del organigrama y línea de autoridad dentro de la empresa, representado con un 62% y 54% respectivamente; por el contrario se evidencia una tendencia baja al entendimiento de las funciones y responsabilidades (46%), así mismo un 62% considera tener un conocimiento regular en los canales de comunicación dentro de la empresa.



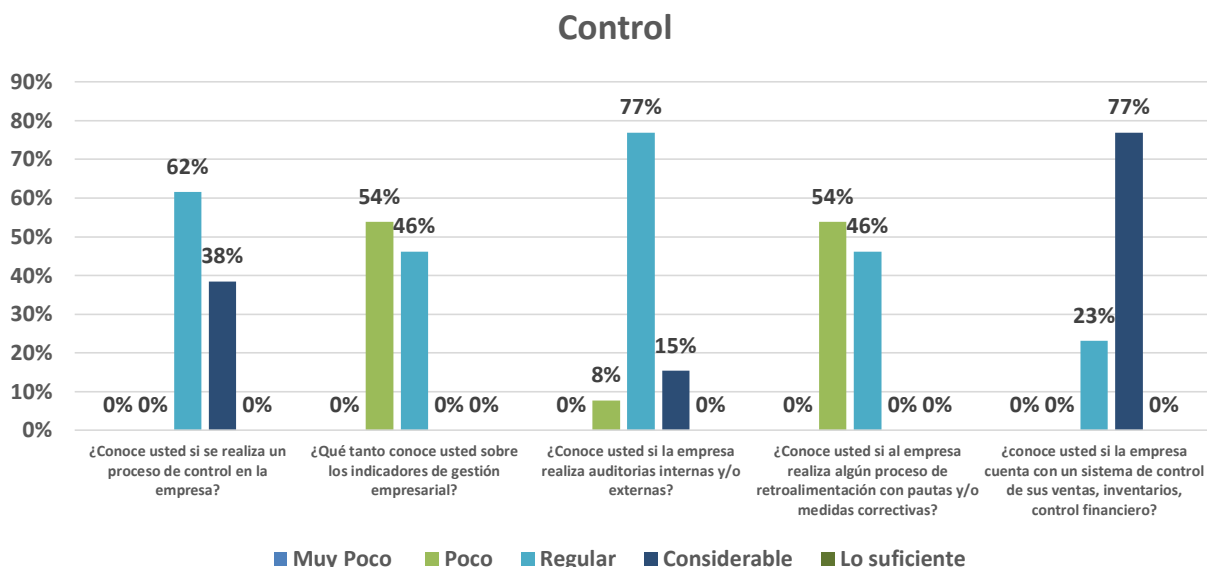
## Dimensión Ejecución / Dirección.



Fuente: Elaboración propia, Aplicación de instrumento: Gestión Empresarial

Podemos observar en la figura que el 62% considera muy poco oportuna y ágil la toma de decisiones por parte de la actual administración, así mismo un 69% expresa que conoce considerablemente las normas y métodos para la medición del desempeño en la organización, por otro lado se muestra que un 92% expresó conocer poco a los stakeholders de la empresa, lo cual refleja la falta de comunicación por parte de la actual gerencia; así mismo solo un 8% de los colaboradores consideró que la actual administración hace un buen uso de los recursos, por otro lado un 69% expresó que desconocen que exista un programa de retención de talentos, lo cual refleja la falta de comunicación y gestión del área de recursos humanos.

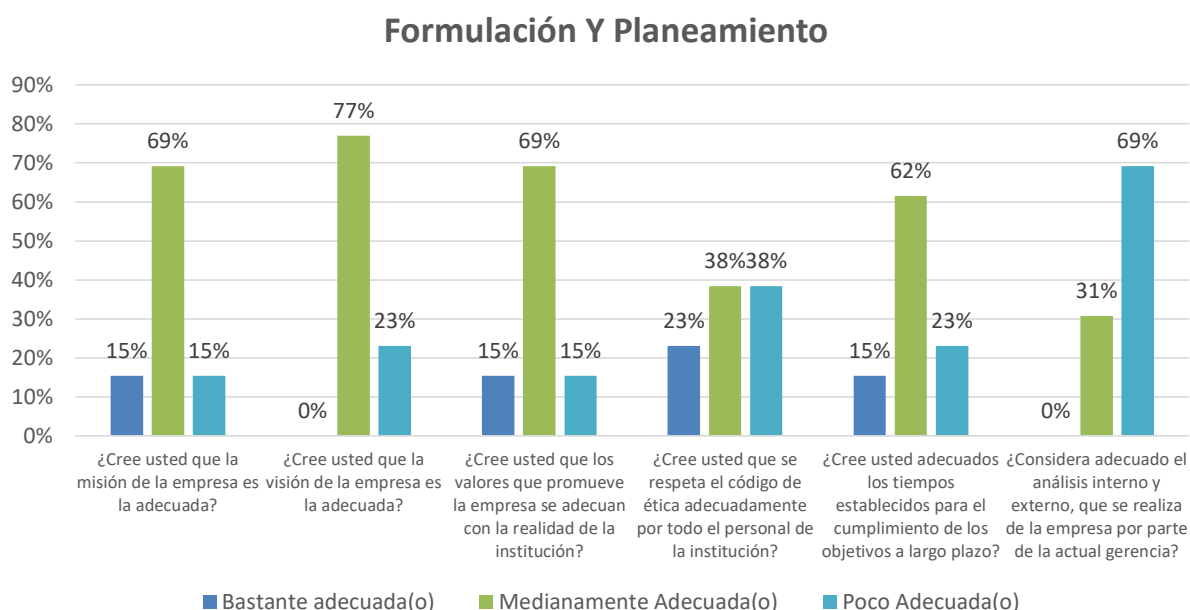
## Dimensión Control



Fuente: Elaboración propia, Aplicación de instrumento: Gestión Empresarial

Se observa en la figura que el 62% expresó tener un conocimiento regular respecto a los procesos de control en la empresa, evidenciando que la mayoría no tiene claro los procesos ni la finalidad de los mismos dentro de la organización, así mismo un 54% expresó tener poco conocimiento en los indicadores de gestión y un 46% un conocimiento regular, lo cual evidencia una tendencia baja sobre este criterio; por otro lado cuando se les preguntó qué nivel de conocimiento tenían sobre las auditorías internas y/o externas que se realizaban en la organización, un 77% respondió tener un nivel regular, con lo cual se evidencia que la mayoría de colaboradores saben que éstas se realizan pero no conocen lo suficiente respecto a la finalidad de las mismas, por otro lado un 54% y 46% respondieron tener un conocimiento poco y regular respectivamente cuando se les preguntó por si conocían algún proceso de retroalimentación con pautas y/o medidas correctivas, lo cual evidencia que si bien es cierto saben que se realizan, la finalidad de éstas no les queda lo suficientemente claras, finalmente se les pregunto por su nivel de conocimiento en el sistema de control de ventas, inventarios y financiero, con lo que el 77% respondió que tienen un conocimiento considerable, con lo cual evidencia que al menos de este tipo de controles la mayoría de colaboradores participan cuando se realizan.

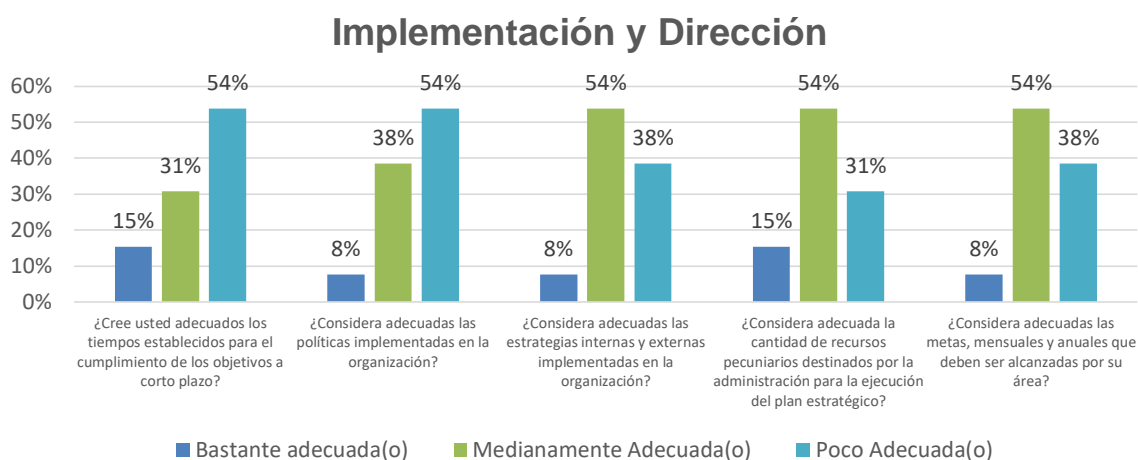
## Dimensión Formulación y Planeamiento



Fuente: Elaboración propia, Aplicación de instrumento: Plan Estratégico

En la figura se observa que solo un 15% considera bastante adecuada la actual misión de la empresa, un 69% de los colaboradores la considera medianamente adecuada, así mismo ningún colaborador, expresó considerar la actual visión bastante adecuada, habiendo una tendencia mayoritaria, representada por un 73% que la considera medianamente adecuada y un 23% que la considera poco adecuada, así mismo un 69% considera medianamente adecuados que los valores que promueve a la empresa se ajustan a la realidad de la institución; por otro lado solo un 23% cree que se respeta adecuadamente el código de ética por los colaboradores de la organización, de igual manera un 62% considera medianamente adecuados los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y solo un 15% los considera bastante adecuados, finalmente un 69% considera poco adecuado el actual análisis que realiza la actual administración del entorno interno y externo de la organización. Como se evidencia, existe una tendencia a considerar medianamente adecuada los indicadores que miden esta dimensión, considerando que los colaboradores no se encuentran conformes con el procedimiento de planeación y formulación del plan estratégico institucional.

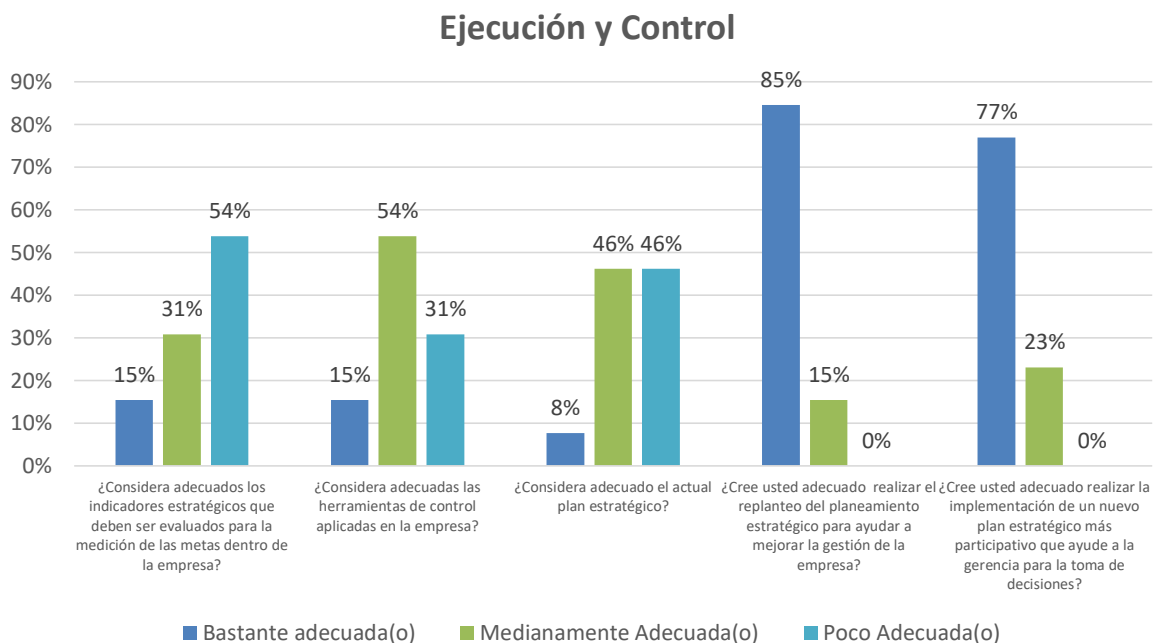
## Dimensión Implementación y Dirección



Fuente: Elaboración propia, Aplicación de instrumento: Plan Estratégico

Se observa en la figura que respecto a los tiempos para el cumplimiento de objetivos a corto plazo, un 54% los considera poco adecuados y un 31% medianamente adecuado, así mismo solo un 8% considera bastante adecuadas las políticas implementadas por la organización, mientras que un 54% poco adecuadas; por otro lado un 54% considera medianamente adecuadas las estrategias internas y externas implementadas en la organización y solo un 8% las considera bastante adecuadas, respecto a los recursos pecuniarios para la ejecución de plan estratégico, un 31% los considera poco adecuados, un 54% medianamente adecuados y solo un 15% bastante adecuados, finalmente solo un 8% considera adecuadas las metas, mensuales y anuales establecidas por la actual gestión.

## Dimensión Ejecución y Control



Fuente: Elaboración propia, Aplicación de instrumento: Plan Estratégico

En la figura se observa que solo un 15% considera bastante adecuados los indicadores estratégicos que son evaluados para la medición de metas dentro de empresa, mientras que un 54% los considera poco adecuados, por otro lado un 31% considera poco adecuadas las herramientas de control aplicadas en la empresa, y un 54% medianamente adecuadas, así mismo, solo un 8% considera adecuado el actual plan estratégico, mientras que el 85% considera bastante adecuado realizar el replanteo del actual plan estratégico y un 77% considera bastante la rápida implementación de un plan estratégico más participativo ayudaría a la gerencia para una mejor toma de decisiones.